

# **YENİ İLKÖĞRETİM PROGRAMININ UYGULANMASI SÜRECİNDE YAŞANAN YÖNETİMSEL SORUNLAR HAKKINDA YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

Hazırlayan: Ayhan BAYRAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL

Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim  
Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü

**YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

olarak hazırlanmıştır.

Edirne  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Haziran, 2009

# YENİ İLKÖĞRETİM PROGRAMININ UYGULANMASI SÜRECİNDE YAŞANAN YÖNETİMSEL SORUNLAR HAKKINDA YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Hazırlayan: Ayhan BAYRAK

## ÖZET

2004-2005 eğitim-öğretim yılında pilot okullarda uygulanan, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında da tüm yurttan uygulamaya konulan Yeni İlköğretim Programı, eğitim sisteminde büyük değişimleri beraberinde getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı, eğitim sistemimizde yaşanan bu büyük değişimle birlikte ilköğretim okulu müdürlerinin yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde ne tür yönetsel sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını belirlemek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışmada görüşme tekniği kullanılmış, veri toplama aracı olan görüşme soruları ilköğretim okulu müdürlerine uygulanmıştır. Araştırmanın verileri 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Edirne merkez ilçede görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinden elde edilmiştir. Elde edilen veriler için tablolar oluşturulmuş, veriler içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin süreç boyutuna, işlev boyutuna ve yaşanan diğer sorunlara ilişkin sonuçlar olarak başlıklar altında toplanmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde okullarında karar alma, planlama, öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, okul işletmesi, hizmet içi eğitim, fiziki imkanlar ve materyal temini gibi sorun yaşadıkları konular, araştırma sonunda elde edilen önemli bulgular arasında yer almaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim, okul yönetimi, yeni ilköğretim programı

# DIRECTOR VIEWS ABOUT MANAGERIAL PROBLEMS DURING THE PROCESS OF NEW PRIMARY EDUCATION PROGRAM APPLICATION

Prepared by: Ayhan BAYRAK

## ABSTRACT

In 2004-2005 school year applied in pilot schools and in 2005-2006 school year put into practice in all country New Primary Education Program, brought about big transformation in educational system.

The aim of this study is, by the big transformation in educational system during the process of reconstituted of primary schools program application to determine kinds of the managerial problems coming face to face by the primary school directors and making suggestion to solve these problems.

In this study prepared for this aim, interview technique is used and for the data gathering means interview questions are applied to the Schools Directors. Research data are acquired from Primary School Directors working in Edirne central district in 2008-2009. Created table for the data and data are interpreted by using content analysis and descriptive analysis.

Results that acquired in this research are collected under the headings that are school directors' administrative duty process dimension, function process and other problems encountered related to results.

Subjects which school directors, taking part in this research, have difficulties, that are making decision, planning, implementing educational activities, school operating, in-service training, physical facilities and material supply in schools application of new primary school program processes are the important findings appeared in the end of the research.

**Key Words:** Management, school management, new primary education program.

## ÖNSÖZ

Ülkemizde ve dünyada son yıllarda meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmeler, beraberinde çok çeşitli problemler getirmiştir. Yaşanılan problemlerin çözümü, eğitimden bağımsız olarak düşünülemez. İyi eğitim görmüş, bilgiye ulaşabilen ve sorunlar için değişik çözüm yolları üreten bireyler, problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmekte ve o derecede çevresine yardımcı olabilmektedir. Bu sebeple bireyin almış olduğu eğitimin çok yönlü, kişiyi bilgiye kendisinin ulaşabilmesini sağlayıcı ve kişinin problem çözme becerisini artırıcı yönde olması önemlidir.

Ülkemizde uygulamaya geçirilen yeni ilköğretim programı da büyük oranda bilgiye kendisi ulaşan, problem çözme becerisi gelişmiş ve çok yönlü düşünebilen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Program açısından durum böyle iken, okul yöneticilerinin de yenilenen programı yürütme konusunda istekli olmaları beklenmektedir.

Programın başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri okul yönetimidir. Günümüzün çağdaş okul yöneticilerinin, öğrenim süreçlerini başlatan, çalışanların yaratıcılıklarını gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir.

Bu çalışmada, yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde yöneticilerin karşılaştıkları sorunların tespiti ve bunlara çözüm önerilerinin bulunması amaçlanmıştır. Yaptığım bu çalışmanın okullarımızdaki eğitim, öğretim ve yönetim sürecine katkı sağlamasını diler; çalışmamın meydana gelmesinde desteğini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL'e ve hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncer BÜLBÜL'e en içten saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet .....	i
Abstract .....	ii
Önsöz .....	iii
İçindekiler .....	iv
Tablolar .....	vii
 <b>I. BÖLÜM</b> .....	 1
<b>A. GİRİŞ</b> .....	1
1. Problem .....	3
2. Amaç .....	5
3. Alt Amaçlar.....	5
4. Önem .....	5
5. Sayıtlılar .....	5
6. Sınırlılıklar .....	6
7. Tanımlar .....	6
8. İlgili Araştırmalar .....	7
 <b>II. BÖLÜM</b> .....	 12
<b>A. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	12
1. Yönetim .....	12
2. Eğitim Yönetimi .....	14
3. Okul Yönetimi .....	17
4. Okul Yöneticisi .....	18
5. Okul Yöneticisinin Görevleri .....	20
6. Yeni Programda Yöneticinin Özellikleri .....	25
7. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutu .....	27
a. Karar verme .....	28
b. Planlama .....	30
c. Örgütlenme .....	32

d. İletişim .....	33
e. Eşgüdümleme .....	35
f. Etkileme .....	37
g. Değerlendirme .....	38
8. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutu .....	39
a. Personel Hizmetleri .....	40
b. Öğrenci Hizmetleri .....	41
c. Öğretim İle İlgili Hizmetler .....	43
d. Eğitim İle İlgili Hizmetler .....	44
e. Okul İşletmesi .....	45
<b>III. BÖLÜM</b> .....	47
<b>A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b> .....	47
1. Evren ve Örneklem .....	48
3. Verilerin Toplanması .....	49
4. Verilerin Çözümü .....	52
<b>IV. BÖLÜM</b> .....	54
<b>A. BULGULAR VE YORUM</b> .....	54
1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutuna İlişkin Bulgular .....	54
2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutuna İlişkin Bulgular .....	64
3. Okul Yöneticilerinin Yaşadığı Diğer Sorunlar İlişkin Bulgular .....	67
<b>V. BÖLÜM</b> .....	72
<b>A. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	72
1. Sonuçlar .....	72
a. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	72
b. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin	

İşlev Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	73
c. Okul Yöneticilerinin Yaşadığı Diğer	
Sorunlara İlişkin Sonuçlar .....	74
2. Öneriler .....	74
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>78</b>

## **EKLER**

## TABLOLAR

Tablo No	Sayfa No
1. Araştırmada Ulaşılan İlköğretim Okulları .....	48
2. İlköğretim Programının Uygulanması İle İlgili Karar Alırken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	55
3. Okulda Eğitim Öğretim Faaliyetlerini Planlarken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	56
4. Öğretmenler Arasında Gerekli Görev Dağılımını Yaparken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	57
5. İletişim Süreci İle İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	58
6. Okulda Ekip Çalışmalarının Yürütülmesi İle İlgili Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	59
7. Öğretmenleri Etkileme ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	61
8. Programının Uygulanması İle İlgili Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı.....	62
9. Öğretim Faaliyetlerinin Yürütülmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	64
10. Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	65
11. Okul İşletmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	66
12. Müfettişler ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	68
13. Veliler ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı .....	69
14. Okul Yöneticilerinin Diğer Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı .....	70



## I. BÖLÜM

Bu bölümde problem durumu, amaç, önem, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

### A. GİRİŞ

Günümüzde her alanda yoğun bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasal düzende ve teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler olmaktadır. Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında eğitim kurumunun ve eğitim sistemlerinin durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir.

Bireyin öğrenme, algı, zeka ve kavrama gibi yapılarına ilişkin ortaya konulan yeni araştırmalar ve bulgular eğitim programlarının ve eğitim sistemlerinin yapısının değişmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte ekonomik ve toplumsal açıdan kalkınmanın en önemli bileşeni olarak algılanan eğitim ile ilgili, tüm dünyada hızlı ve sürekli bir değişim çalışmaları yürütülmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde de bilgi toplumuna yönelik ciddi bir değişimin gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Ülkemizde, özellikle son yıllarda, etkili bir eğitim modelini gerçekleştirmek için yoğun çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalarla, eğitim sistemimizin dayandığı ezberci, üretimden uzak, her türlü etkinlik, yönlendirme ve değerlendirmenin öğretmenin gözetiminde olduğu katı davranışçı yapıdan uzaklaşarak, çoklu zeka ve aktif öğrenme gibi yapılandırmacı bir modelle, bilgi üretimine dayalı çağdaş bir anlayışın oluşması yönünde dönüşümü gerçekleştirmek amaçlanmıştır.

Bu sebeple Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim programlarının çağın gereksinimleri doğrultusunda güncellenmesi adına, iyi tasarlandığı düşünülen öğretim programlarının hayata geçirilmesi ve hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için yoğun bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmalarda, alan uzmanı ve uygulamacıların katıldığı çalıştaylarda değerlendirilen taslak programların 2004-2005 eğitim-öğretim yılında pilot uygulaması yapılmıştır. Yeniden yapılandırılan programlar, pilot uygulamadan sağlanan dönütler doğrultusunda gözden geçirilerek 2005-2006 eğitim-öğretim yılında ülke genelinde tüm ilköğretim okullarında uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulanan programların aksaklıkları ve eksiklikleri giderilerek, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uygun olarak yeniden düzenlenip geliştirilmesi ile eğitimin kalitesinin artması beklenmektedir. Bu süreç içerisinde eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okullarımıza ve okul yöneticisine çok önemli görevler düşmektedir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır.

Okul yöneticileri, görevlerini yerine getirirken birçok farklı sorunla karşılaşmaktadır. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre, sorunların farklı kaynaklardan ortaya çıktığı, her biri farklı alanlarda olan bu sorunların birbiri ile bağlantılı olduğu ve sorunun çözümünün de bir bütün olarak düşünülmesi gerektiği görülmektedir.

2005-2006 öğretim yılında ülke genelinde uygulanan yeni İlköğretim programının getireceği yenilikler, bir çok uygulamada değişimi ve dönüşümü gerektirmiştir. Bu süreç içerisinde de bir takım sorunların çıkması muhtemeldir. Okul yöneticisini bir öğretim lideri olarak algıladığımızda öğretim ile ilgili hizmetlerin yürütülmesi sürecinde yaşanabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olmalı ve bu sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapmalıdır. Bir öğretim lideri olarak okul

yöneticisi yeni İlköğretim programlarının uygulanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde etkin bir şekilde rol almalıdır.

## 1. Problem

Çağımızda okullar, bir öğrenme yeri olarak tanımlanmaktadır. Okullardan beklenen ise söz konusu öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Okullar sosyal adalet ve eğitimde fırsat eşitliği ilkelerine bağlı olarak ülkenin her yerinde, herkese, eşit düzeyde eğitim ve öğrenme fırsatları sunmak durumundadır (Şişman, 2002: 1). Okullar, belirlenmiş öğretim programları doğrultusunda öğrencileri eğitmekle yükümlü olan toplumsal örgütlerdir. Bu görevi başarıyla gerçekleştiren okullar toplumsal yaşama önemli katkılar sağlar.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetiminde, devletin belirlediği eğitim politikalarını, eğitimin ve okulun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek hedeflenir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi de her kademe ve konumdaki yöneticinin insan ve madde kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmasına, işbölümü yaparak çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmasına bağlıdır.

Başaran'a (2000: 142) göre okul yöneticisinin asıl işlevi, okulun eğitim programını yönetmektir. Öğrenci, işgören ve parasal kaynakların, genel hizmetlerin yönetimi, eğitim programının etkili uygulamasına ortam hazırlayan, destek veren işlevlerdir.

Okulun temel amacı öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna göre öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin aktif öğretim yöntemleri ve amaca uygun ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapılması, öğretmenleri denetleme ve geliştirme, personel gelişimi programlarını eşgüdümlemesi ve öğretmenler arasında grup olarak ilişkiler yaratılması yeterliklerini geliştirmesi beklenmektedir.

Böylelikle yöneticilerin, okuldaki zamanın çoğunu öğretimsel etkinliklerle geçirmesi ve programları uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler üretmesi önem taşımaktadır (Can, 2005: 85).

Bir okul, küçük ya da büyük birçok sorunla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmedikçe, okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, planlanan düzeye ulaşmaz. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetim, bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraştığında, sorun çözme sürecine girer. Okulun sorunlarla karşılaşması süreklilik gösterdiğinden, bu sorunu çözecek olan yönetime gereklilik de sürekli dir (Başaran, 2000: 86).

Eğitim sistemimizde öğretim süreçleriyle ilgili yapılan değişikliğin okullarda uygulanabilir hale gelmesinde en önemli görev okul yöneticisine düşmektedir. Programla birlikte yapılan değişikliklerin ve programın temelinde bulunan dinamiklerin benimsenmesi ve uygulanmasında yönetsel olarak okul yöneticisini rolü büyüktür. Okul yöneticileri yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşabilirler. Kanun, yasa ve yönetmelikler çerçevesinde iş gören okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetlerde yeni programın uygulanması ile ilgili sorunlara hazırlıklı olması çok önemlidir.

Eğitim sistemimizde yapılan değişikliğin okullarda uygulanabilir hale gelmesinde, okul yöneticilerimizin yönetim süreçlerine dair yaşadıkları sorunların tespit edilmesi ve çözümlenmeye çalışılması eğitim sistemimizin niteliğinin artırılması açısından önemli katkılar sağlayacak bir konudur.

Yeniden yapılandırılan İlköğretim programının uygulanması sürecinde ilköğretim okulları yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, Türk Milli Eğitim sisteminin temel basamağı olan ilköğretim okullarının yönetiminden sorumlu olan okul müdürlerinin, yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde ne gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını belirlemek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir.

## **3. Alt Amaçlar**

1. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin süreç boyutuna ilişkin yaşadıkları sorunları belirlemek
2. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin işlev boyutuna ilişkin yaşadıkları sorunları belirlemek
3. Okul yöneticilerinin bu süreçte yaşadığı diğer sorunları belirlemek

## **4. Önem**

Bu araştırmada toplanacak olan veriler doğrultusunda, eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin, ilköğretim programının yenilenip uygulanması sürecinde okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirlenmesi ve bu sorunların nedenleri üzerinde değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır.

## **5. Sayıtlılar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilecektir.

1. Okul yöneticileri, okul yönetiminde yeni İlköğretim Programını uygularken birtakım problemlerle karşılaşmaktadır.
2. Araştırmaya katılan İlköğretim Okulu yöneticilerinin görüşmelerde soruları doğru ve samimiyetle yanıtladıkları kabul edilmiştir.
3. Katılımcıların, yeni İlköğretim programının uygulanmaya başlanmasından önce yaşanan yönetsel sorunlar hakkında bilgi sahibi olduğu ve görüşmede yer alan sorulara cevap verecek düzeyde mesleki yeterliliğe sahip olduğu kabul edilmiştir.
4. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
5. Yeni ilköğretim programlarının tanıtımı, uygulanması ve değerlendirilmesinde yöneticilere önemli görev ve sorumluluk düşmektedir.

## 6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma özelliği bakımından 2008–2009 öğretim yılıyla sınırlıdır.
2. Araştırmanın kapsamına giren konular; İlköğretim okulu müdürlerinin yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ile ilgili görüşleri oluşturmıştır.
3. Araştırma, Edirne ili, Merkez ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı (parasız) öğretim yapan ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

## 7. Tanımlar

Bu projede bazı kavramlar, aşağıda tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

**Yönetim:** Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1991: 3).

**Eğitim Yönetimi:** Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003: 20).

**Okul Yöneticisi:** Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2003: 91).

**Okul:** Okul, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutları yanında sosyal birimdir. Basit bir kavramlaştırma ile okul, girdi-işleme-çıktı süreçlerinden oluşan açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 11).

**Yönetimsel Sorunlar:** Okul yöneticisinin, yönetim görevlerini yerine getirirken süreç ve işlev boyutunda karşılaştığı sorunlardır.

**Yeni İlköğretim Programı:** 2004-2005 yılında pilot uygulaması yapılan, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında ülke genelinde tüm ilköğretim okullarında uygulanmaya başlanan programdır.

## 8. İlgili Araştırmalar

**Aydoğan (1998) “Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi”** isimli çalışmasıyla özel okulların yönetim biçimini, bu okullarda yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya koymayı amaçlamıştır. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda öğretmenlere göre daha iyimser oldukları görülmüş, bunun okul yönetiminde bulundukları konumlarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yalnız değerlendirme sürecinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Değerlendirme sürecinin işleyişi konusunda anlamlı farkın olmamasının nedeni olarak, değerlendirme işlemlerinin daha çok müfettişler tarafından yapılıyor olması düşünülmüştür.

Ayrıca, özel okullarda yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik, yönetici ve öğretmenlerin çeşitli kurs ve seminerlerle eğitilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

**Özçelik'in (2001) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar"** adlı çalışmasının amacı, mevcut ilköğretim müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirlemek, bu sorunların nelerden kaynaklandığını tespit etmek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir. Araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlarının bulunduğu,
2. Okullardaki fiziki durumdan, araç gereç yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu,
3. Okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlarının bulunmadığı ancak sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olmadıkları,
4. Öğretmenlerden kaynaklanan sorunların az olmasına karşın öğrencilerin olumsuz davranışlarından ve özellikle eğitimci olmayan personelden kaynaklanan sorunların daha fazla olduğu ve kısmen denetçilerle sorun yaşadıkları,
5. Okul yöneticileri olarak eğitim öğretim ile ilgili sorunları anlamamanın dışında uygulamada başarılı olmadıklarını kabul ettikleri görülmüştür.



**Aydoğan (2002) “Etkili Yönetim”** adlı çalışmasında, eğitsel etkinliklerin yapılmasına ve yönetim sorunlarının çözümüne olanak sağlayan etkili yönetimin önemini vurgulamıştır. Bu araştırmanın konusu, yönetimin önündeki engellerin neler olduğudur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, etkili yönetimin önündeki engellerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu nedenle okul yöneticilerine göre; eğitim, öğretim ve yönetimde karşılaşılan sorunlar, sorunların kaynağı ve çözümü araştırılmıştır.

Araştırmaya göre eğitim-öğretimde karşılaşılan en önemli sorunlar; öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanımaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmamasıdır.

**Aras’ın (2002) “YİBO ve PİO’larla İlgili Yönetmelik Sorunları ve Çözüm Önerileri”** isimli araştırması, Doğu Anadolu Bölgesindeki YİBO ve PİO’larda görev yapan okul yöneticilerinin bu okullardaki yönetmelik sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin algı ve beklentilerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan 112 YİBO ve PİO yöneticisinden elde edilen verilere dayalı olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda, YİBO ve PİO’ da sorunların yerinde çözülememesinden dolayı okul yöneticilerinin yöneticilik konusunda kendilerini yeterli derecede güvende hissetmedikleri, yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma yöntemleri konusunda eksiklikleri olduğu tespit edilmiş ve yönetimi geliştirme konusundaki sorunların yöneticilere “Yönetimi Geliştirme Bilinci” adlı hizmet içi eğitimle kazandırılacağı sonucuna varılmıştır.

**Çukadar (2003) “23472 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelikle Göreve Yeni Başlayan A Tipi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları”** adlı araştırmasında ilgili okul müdürlerinin sorunlarını tespit

etmiştir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim sorunlarına ilişkin konularda görece olarak en fazla okul bütçesi alanında sorun yaşadıklarını, öğrenci hizmetlerinde, personel hizmetlerinde, yönetsel ve genel hizmetler konusunda orta düzeyde sorun yaşadıklarını tespit etmiştir.

**Özdemir (2003) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştığı Problemler”** adlı araştırmasında İlköğretimde var olan problemlerden en önemlilerinin neler olduğunu belirlemeyi ve bu problemlerin okul değişkenlerine göre değişip değişmediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucuna göre problemlerin farklı kaynaklardan ortaya çıktığı görülmektedir. Her biri farklı alanlarda olan bu problemleri birbiri ile bağlantılı görüp, çözümde de bir bütün olarak düşünmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Mevcut problemlerin çözümü için; İlköğretim okulunda öğrencisi olan velilere, öğretmenlere, okul içerisinde çalışan hizmetli ve memurlara, Milli Eğitim Yöneticilerine, müfettişlere, okul kantinine, servis şoförlerine, okul yöneticilerine, Okul Aile birliğine, siyasilere ve bunların dışında eğitim hakkında halkı bilinçlendirmek üzere basın ve medyaya görev düştüğü sonucuna varılmıştır.

**Kerdak (2006) “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler”** adlı araştırmasında okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından yeterliklerini ölçmeyi ve sorun olarak gördükleri durumları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya göre yönetim süreçleri açısından okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların büyük oranda yönetim konusundaki bilgi, beceri ve yeterliklerinin az olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilik vasıflarının kısa süreli hizmet içi eğitimlerle kazandırılmaya çalışılmasından, yönetim becerilerinin geliştirilmesi sürecinin kişilerin bireysel çabalarına, deneyimlerine bırakılmasından kaynaklandığı; dolayısıyla ülkemizde belli bir eğitim yöneticisi yetiştirme modelinin olmayışının büyük bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

**Sarıce (2006) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar”** adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunları belirlemek, bu sorunların nedenlerini tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktır. Araştırmada elde edilen bulguların bazıları şunlardır:

1. İlköğretim Okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin, formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Bıkan (2008) “İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri”** adlı araştırmasında ilgili okul yöneticilerinin sorunları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin en sık karşılaştıkları sorun katkı payı toplama konusunda, ikinci olarak disiplin yönetmeliğinin II. kademe öğrencilerinin sorunlarını çözmede yetersiz kalması ve üçüncü olarak da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir.

## II. BÖLÜM

### A. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan konular başlıklar halinde ele alınmıştır.

#### 1. Yönetim

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur (Kaya, 1979: 23). Yönetim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

Eren'e göre (1991: 3) yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır.

Yönetim; iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlem ve eylemlerin tümüdür (Durukan ve Öztürk, 2005: 13).

Yönetim, örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve malzeme gücünü, işbirliği yaparak mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde en etkili ve verimli bir biçimde çalıştırma bilim ve sanatıdır (Binbaşoğlu, 1975: 13).

Başaran (2000: 103) yönetimi; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme süreçlerinin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlar.

Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır. Yönetim, insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır (Öztekin, 2005: 17).

Başka bir tanımlama ile yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme yollarını ifade eder. Bir örgütü yönetme ve kontrol süreci olarak ortaya çıkar (Çalık, 1997: 277).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir (Aydın, 1998: 70).

Yönetim kavramı, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir (Özden, 2005: 81).

Yönetimle ilgili olarak bu tanımlara benzer daha birçok tanım yapılabilir. Yapılan bu tanımların bir takım ortak yönleri vardır. Bu tanımların ortak yönleri şunlardır (Çalık, 1997: 277):

1. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek
2. Bu amaçları gerçekleştirmede diğer insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak
3. Çalışanları mutlu etmek ve morallerini yükseltmek
4. Örgütü gelişme için bir değişme ortamına sokmak

## 5. Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek

Tanımlardan anlaşıldığı gibi yönetim olgusu doğrudan insanlarla ilgilidir. Bir başka anlatımla yönetimin konusu insan, insanlar, insanların oluşturduğu her türlü örgütler ve bu insanların ve örgütlerin işlemleri ve eylemleri olduğundan, örgüt içindeki insanların davranışları, başarıları ve başarısızlıkları, örgütler ve örgütlerin çalışmaları yönetim biliminin araştırma alanını oluşturur (Öztekin, 2005: 17-20).

Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdümlemektir (Aydın, 1998: 70).

Yönetimle ilgili bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğu yönetsel işlerin doğasına yönelmiştir. Bazıları ise yönetsel eylemler ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu tür araştırmalar, yönetim işinin formal ve informal öğeleri, bu öğeler arasındaki zamanın dağılımı, kişiler arası etkileşim ağı, temel konular veya yönetsel işlerin nitelikleri hakkında sezgi ve fikirler üretmiştir (Karşlı, 2004: 43).

## 2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin veya eğitim bilimlerinin bir anabilim dalı durumundadır. Yönetim bilimi ile ortak noktaları kapsar. Eğitim yönetiminin bilimsel olarak ele alınması ve incelenmesi, yönetim biliminin diğer alanlarındaki gelişmelere paralel olarak hız kazanmıştır (Çalık, 1997: 278). Araştırmacılar eğitim yönetimi kavramı ile ilgili, içeriği çok farklı olmayan çeşitli tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003: 20).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirme için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 2000: 29).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken, eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanır. Bu nedenle eğitim yönetimi genel yönetimin eğitim alanında uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 1979: 37).

Eğitim yönetimi, oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Eğitim sisteminin merkez ve yerel düzeylerdeki örgütlerinin yönetimi, okulların yönetimi, eğitim hizmetlerini sunan birimlerin yönetimi v.b. düzeylerde eğitim yönetimi etkinlikleri gerçekleştirilmektedir (Aydın, 2003: 80).

Bununla birlikte eğitim yönetiminin ana faaliyetlerini, eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin organizasyonu ve eğitimin bütçesinin belirlenmesi başlıkları altında ifade edebiliriz (Barutçugil, 2002: 66).

Eğitim yönetiminde insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, yönetmek ve grup çalışmalarını yönlendirmek amacıyla kurallar geliştirmek esastır. Bu amaçla, eğitim yönetiminde genel yönetim ve kamu yönetimi alanlarının kuram, ilke ve tekniklerinden yararlanır. Eğitim kurumlarında eğitim programlarının etkili bir

şekilde uygulanması, öğrenci hizmetleri, personel yönetimi, bütçeleme işleminin yürütülmesi, bina araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır. Yukarda görüldüğü gibi eğitim yönetiminde, eğitim kurumlarını eğitim politikaları ve kurumların amaçları doğrultusunda yaşatmak ve verimi arttırmak için bilimsel çalışmalar yapılır (Erden ve Fidan, 1993: 48).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan, eğitim yönetiminin kendine özgülüğüdür (Aydın, 1998: 169). Eğitim yönetiminin özgülüğünden kaynaklanan ve eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran bir takım özellikler vardır. Eğitim yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Çalık, 1997: 278-279):

1. Eğitim doğrudan veya dolaylı olarak insanla ilgili bir hizmettir. Bu özelliği nedeniyle eğitim örgütleri bir işletme örgütü gibi olamaz.
2. Eğitimin temel amaçlarından biride eleştirci tutum geliştirmektir. Bu tutumun öğrencilerde geliştirilmesi, toplumun farklı kesimleri tarafından yanlış anlaşılabilir.
3. Eğitim uzun vadeli bir yatırımdır. Eğitim politikaları soyuttur. Bu nedenle insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların amaçlara ulaşma derecesini belirlemek güçtür.
4. Eğitim kurumlarını dolaylı ve dolaysız olarak denetleyen çeşitli gruplar vardır. Eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışır.
5. Eğitim kurumu olan okullarda çalışan öğretmenler mesleki öğretim görmüştür. Yönetici olarak görev yapan okul müdürleri ile aynı eğitime sahip olma yanında mesleki kıdem olarak ta hemen hemen eşittirler. Bunun için okul yöneticilerinin etkileme ve denetim gücü azdır.



6. Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel bir dikkat gerektirir. Eğitim örgütleri ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi bu durumu dikkate almak zorundadır.

Amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılan eğitim yönetimi diğer yönetim alanları ile ortak yönleri de sahiptir. Aydın'a (1998: 174) göre eğitim yönetimi; kamu yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönleri sahiptir. Bu nedenle, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, eğitim yönetimi için de ışık tutucu olmaktadır.

Eğitim sistemimizde, eğitim yönetimi ile okul yönetimi bir birinden ayrı iki alandır. Örgütsel yapı içinde eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayırımını belirtecek olursak, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, okulları okul yönetimi kapsamında değerlendirmek gerekir.

### **3. Okul Yönetimi**

Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir (Açıkalın, 1995: 1-2). Bu özellikleri nedeniyle okul, okul yönetimini ön plana çıkarmaktadır.

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1971: 5). Bazı ülkelerde okul yönetimi kapsamında okul işletmesinin yönetimi adı altında bir alt alan yer alır. Buna bağlı olarak okul işletme yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 193).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin içinde yer alır ve belli bir düzeydeki okul veya okulların amaca en uygun ve etkili bir biçimde nasıl çalıştırılabileceği ile ilgili ilke ve teknikleri kapsar (Binbaşıoğlu, 1975: 3). Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1971: 6).

#### **4. Okul Yöneticisi**

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2003: 91). Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ögelerdir. Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerden biridir. Gerçekte okul yöneticisi formal yetkilerden kuvvet alan bir amirdir (Bursalıoğlu, 1971: 31).

Okul yöneticisi, okuldaki birim ve görevlileri eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda koordine ve kontrol görevini yerine getirerek birlik ve beraberliği sağlayan, verimliliği istenilen düzeye ulaştıran, Milli Eğitimin hedefleri doğrultusunda öğrenci yetiştiren, öğretmenleri de bu hedefe doğru yönlendiren, emir ve yönetmelikleri, kanun maddelerini kimseye taviz vermeden uygulayan bir amirdir (Çağlayan, 2003: 30).

Okul yöneticisi, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performanslarından sorumlu olan kişidir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (Şişman, 2002: 136).

Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir (Gürsel, 2003: 91).

Okul yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1979: 94). Okul yöneticisi, öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konusunda öğretmenlere denetim sürecinde yol göstermelidir (Çelik, 2003: 41).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasalar ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren, daha çok da mevcut durumu koruma ve sürdürme amacı güden biri olarak görülür. Oysa çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta, okul yöneticisi, gerektiğinde yerleşik yapı, prosedür ve alışkanlıkları değiştirecek okuldaki değişme sürecine öncülük etmesi gereken bir lider olarak görülmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 197-198).

Okul yöneticisi, eğitsel amaçları eğitim işgörenlerine ve ana-babalara açıklamak, eğitim programının uygulanmasını engelleyen sorunları çözmek, öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamak, eğitim sürecini denetlemek ve değerlendirmek ile görevlidir (Başaran, 2000: 151). Bununla birlikte okul yöneticisi, her şeyden önce, bürokrasinin temsilcisi ve bir kapı bekçisi olmaktan öte, bir öğretim lideri olarak görülmektedir (Şişman, 2002: 137).

## 5. Okul Yöneticisinin Görevleri

Bir okulda okul yöneticilerinin görevleri analiz edildiğinde bunlar, bürokratik işler ve kültürel işler olmak üzere temelde iki başlık altında toplanabilmektedir. Bürokratik görevler olarak, okulun bağlı bulunduğu üst yönetimle ilişkiler, okulda bilgi akışını ve paylaşımını sağlama, okul etkinliklerini koordine etme, finansal kaynakları yönetme, bina ve tesislerle ilgili prosedürler geliştirme, okul öğrenci hizmetleri ve destek sistemlerinin yönetimi, okul kadrosuyla ilgili işlemler biçiminde sıralanırken, kültürel görevler başlığı altında da öğretim için gerekli atmosferi hazırlama, başarıya ilişkin yüksek beklentiler oluşturma, okul amaçlarını belirleme, örgütsel iletişim, öğretim liderliği, aile ve toplum desteğini sağlama gibi görevler sıralanmaktadır (Şişman, 2002: 136-137).

Okul yöneticileri, yürürlükteki mevcut yasalara göre, başında bulunduğu kurumun kuruluş amaçlarını, bu amaçlara ulaşabilmek için kullanılacak usul ve esasları, uygulamalar sırasında ortaya çıkan engelleri aşmada uygulanacak çalışmaları görev bilinci ile yerine getirmelidir. Okul yöneticisinin esas görevi okulu saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır.

Yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları kanun ve yönetmeliklerde açıklanmıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirten ifadelerin yer aldığı bir kanundur. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Amir Durumda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları bölümündeki 10. maddeye göre yöneticinin görevleri şunlardır (Resmi Gazete, 1965):

1. Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını

yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar.

2. Yönetici, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.
3. Yönetici, maiyetindeki memurlara kanunlara aykırı emir veremez ve maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları genel anlamda belirtilmiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde ise okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları özelleştirilerek ifade edilmiştir. 2003 İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. maddesine göre okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır (Tebliğler Dergisi, 2003):

1. İlköğretim okulu, demokratik eğitim-ğretim ortamında diğerkalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.
2. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir.
3. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerkendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğerkrevleri de yapar.

Bunlarla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı, Yeni İlköğretim Programının uygulaması sürecinde okul yöneticilerinin klasik okul yneticiliğikavramının ve anlayışının yerine, okul liderliğı yaklaşımını benimsemelerini, okul lideri olarak ğretmenlerinin ufkunu genişletmelerini ve etkinliklerin hazırlanıp uygulanmasında öğretmenlerine yardımcı olmalarını beklemektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Yeni İlköğretim Programının verimli ve başarılı olabilmesi için, okul yöneticileri ile ilgili

bu beklentilerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, 2009):

1. Program hakkında yeterli ve doyurucu bilgi sahibi olmak, uygulamada ortaya çıkabilecek olan problemlere çözüm üretmek
2. Programın uygulanması için gerekli olan araç gereç ve diğer materyallerin teminini ve fizikî ortamın hazırlanmasını sağlamak
3. Öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak
4. Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri ortamlar hazırlamak
5. Yıl içinde yapılacak etkinliklerin öğretim yılı başındaki toplantılarda tüm alan öğretmenleri arasında belirlenmesini sağlamak
6. İşlenecek tüm üniteler/temalar ile yapılacak etkinlikler konusunda öğretmenlerin paralel olarak programları uygulamalarını sağlamak amacıyla aylık toplantı düzenlemek
7. Ünite/tema değerlendirme toplantıları düzenlemek
8. Programın uygulanmasında öğretmenlerin belirlediği aylık ve yıllık hedeflerin yıl sonunda değerlendirmesini yapmak
9. Öğretim yılı sonunda, öğretmenlerin yıl boyunca gerçekleştirdikleri etkinliklerin paylaşıldığı ortamlar hazırlamak ve çalışmalara bizzat katılmak
10. Okulda, öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlayacak çeşitli konularda seminerler düzenlenmesini sağlamak; okul dışında verilen bu tür seminerlere katılım konusunda yönlendirici ve yardımcı olmak
11. Okulda, öğretmenlerin meslekî gelişmelerini olumlu etkileyecek filmler, belgeseller... seyretmeleri konusunda bilinçli ve uygulayıcı olmak
12. Meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak kitapları okumaları konusunda öğretmenlere rehberlik etmek, sunumları yapacak grupları oluşturmak, grup üyeleri arasındaki iş bölümüne yardımcı olmak, sunum için ortam hazırlamak ve diğer öğretmenlerin hazır bulunmasını sağlamak

13. Öğretmenleri cesaretlendirmek, yeniliğe açık olmalarını sağlamak, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkân vermek, öğretme-öğrenme sürecindeki planlama ve uygulama başarılarını öğretmenlerin sahiplenmesini sağlamak
14. Öğrenci ailelerine yönelik seminerler düzenlemek
15. Okul dışı etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamak. Okulda laboratuvar ve kütüphane kurmak ve işlevsel hale getirmek
16. Okulun internette web sayfasının hazırlanmasını ve programın uygulanmasında aktif olarak yararlanılmasını sağlamak

Okul yöneticileri, okulların kalitesini ve okullarda gerçekleşen eğitim ölçünlerini geliştirmeyi temel bir ilke olarak benimsemelidirler. Okulların gelişmesi ve toplumsal işlevlerini yerine getirmelerinde, eğitim yöneticilerinin kendi mesleki yeterliklerini arttırmaları ve okulu hedeflerine ulaştırma misyonunu ilgili tüm bireylerle paylaşarak ortak bir amaç haline dönüştürmeleri son derece önemlidir (Celep, 2000: 117). Bir toplumda eğitim asla statik bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır (Çelik, 2003: 45).

Okul yöneticiliği, günümüzün değişen koşulları içinde, gerçek bir liderlik becerisini gerekli kılmakta ve bilimsel bilgilerin alana uygulanmasını gerektirmektedir. Ülkemiz üniversitelerinde bu alanla ilgili araştırmalar yapılmakta, böylelikle okul yöneticilerinin okullarındaki sorunları bilimsel bir yaklaşımla ele almalarını olanaklı kılmaktadır (Aydın, 2003: 84).

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmaları ile okul yöneticilerinin görevlerine ek olarak üzerinde önemle durulan bir konu, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür (Özden, 2005: 115). Çağcıl tartışmalarda okul yöneticileri, bir yönetici olmaktan öte bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmektedir (Şişman, 2002: 37).

Öğretim lideri öncelikle okulun eğitimsel programını geliştirmek için bilgi kaynaklarını araştırır. Okul yöneticisinin okul ve programı hakkında bilgi sahibi olması, ona bir ölçüde öğretmenin öğretimsel düzenlemelerine müdahale etme gücünü de vermektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Çelik, 2003: 43-46).

Okulun temel görevi, öğrenmeyi gerçekleştirmek olarak tanımlanırsa, her okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak da herkesten önce okul yöneticilerinin temel görevi ve sorumluluğudur. Bu nedenle okulda müdürün temel ilgisi, program ve öğrenme konuları üzerinde olmak durumundadır. Yöneticinin, okulda geçen zamanının büyük bir kısmını da eğitim ve öğretimle ilgili konulara ayırması beklenir. Yapılan çok sayıda araştırmada etkili okul yöneticilerinin okulda geçen zamanlarının çoğunu, öğretim ve öğretim amaçlarını geliştirme konularına ayırdıkları belirlenmiştir (Şişman, 2002: 142).

Rutherford ve diğerleri (1984: Akt. Balcı, 1993: 23) etkili okul yöneticileri ile ilgili 27 araştırmayı incelemiş ve etkili yönetici davranışlarının şunlar olduğunu bulmuşlardır:

1. Sık sık sınıf öğretimini gözleme ve ona katılma
2. Öğretim programı kolaylaştırıcı olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme
3. Öğretim programını koordine etme
4. Öğretim programının planlanma ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma
5. Öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletme



Bu bulgulardan anlaşılağı gibi okul yöneticisinin asıl işlevi, okulun eğitim programını yönetmektir. Öğrenci, işğören ve parasal kaynakların, genel hizmetlerin yönetimi, eğitim programının etkili uygulamasına ortam hazırlayan, destek veren işlevlerdir (Başaran, 2000: 142).

Okulda uygun bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak, öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi sağlayacak düzeni kurmak okul yöneticisinin öğrenci başarısını artırmak için yapabilecekleri arasındadır (Özden, 2005: 116).

Okul yöneticileri, okulun sonuçlarını ve öğrencilerin başarılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Yöneticiler, öğrenciler için kendileri bizzat doğrudan bir öğretim kaynağı ve bir öğretmen rolü oynayabilecekleri gibi öğretimle ilgili verecekleri çeşitli kararlar, diğör insanlar ve okul süreçleri üzerindeki etkileme güçleriyle okulun çıktılarını şu ya da bu şekilde, olumlu ya da olumsuz yönde dolaylı olarak da etkilemektedirler. Şu halde okul yöneticilerinden, yöneticilikten daha çok liderlik yapmaları, özellikle de programın yönetimi ve öğrenme ve öğretme sürecinde liderlik davranışları göstermeleri, öğretmenler ve öğrenciler için bir başöğretmen rolü oynamaları beklenmektedir (Şişman, 2002: 138-139).

## **6. Yeni Programda Okul Yöneticilerinin Özellikleri**

Programlar öğretimin temel değişkenlerindendir. Öğretim, programlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Milli Eğitim Bakanlığı 2005-2006 eğitim öğretim yılından itibaren geliştirilmiş yeni ilköğretim programlarını uygulamaya koymuştur. Eğitim öğretim açısından yaşamsal bir önemi olan programların anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında okul yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları yerine getirmeye hazır oldukları ölçüde yeni ilköğretim programlarının uygulanabilme şansı artacaktır. Okul

yöneticileri öğretim liderliği özelliklerini gösterebildikleri ölçüde programların geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaklardır (Can, 2005: 80).

Günümüzde sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen eğitim kurumlarının amaçları ve yapısı değişmektedir. Eğitimde standartları yükseltmenin, yeni kaynaklar bulmanın ve rutin değişikliklerin yanı sıra gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okullarda denenmektedir.

Bu gelişmeler, günümüz okul yöneticilerinin görev, rol ve sorumluluklarında da değişime neden olmaktadır. Okul yöneticisinin, mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren okul yöneticisi rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul yöneticisi olamayacağı anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilgi teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme, değişimi yönetme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul yöneticisi, okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın okul yöneticisinin, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu bu amaçlara göre düzenleyip yaşatmakla sorumlu olduğudur (Helvacı, 2007: 146).

Bir okul yöneticisinin en belirgin ve en önemli rolü, değişim ve gelişmelere göre gerekli öğretimi sağlamaktır. Eğitim sisteminde yenileşme, bir değişmeyi gerektirir. Yapılacak değişiklik genel olarak öğrencilerin daha iyi ve kolay öğrenmelerini hedef alır. Birçok durumlarda yenilik merkeze alınsa da esas olan öğrencidir (Taymaz, 2003: 63-64).

Yeni uygulanan ilköğretim programında, oluşturmacı öğretim anlayışının ağırlıklı olarak ele alındığı bilinmektedir. Bir öğretim programının, sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, programın uygulayıcısı olan yöneticilerin birtakım

özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikler Gdl (2007: 22) tarafından ařaēıda belirtilmiştir:

1. Yenilikçi: Çaēın gelişmesine ve getirilerine uyum saēlayan veya saēlama gdsnde olan kişi veya düşünce sahibidir. Yenilik yapan bireydir.
2. Lider: Herhangi bir eylemde öncülük yapan kişidir. Grup içerisinde baskın zelliēe sahip olan kişidir.
3. Yetki paylaşımı yapan: Sahip olunan yetkiyi diēer bireylerle ortaklaşa kullanan veya yetkiyi bireylere devreden kişidir.
4. Yönlendirici ve cesaretlendirici: Herhangi bir eylemin gerçekleştirilmesine rehberlik eden ve gerçekleşmesini güdüleyen zelliēe sahip olan kişidir.
5. Hoşgörülü: Yapılan veya gerçekleşen durumları hoş karşılayan ve olaylara iyi tarafından bakan kişidir.
6. Demokratik: Bireylere zgrlkler tanıyan ve fikirlerine deēer veren kişidir.
7. İletişimci: Duygu, düşünce veya bilgilerini başkalarıyla paylaşan ve paylaşmaya istekli olan kişidir
8. Açıklayıcı: Bilgisi olduēu konuyu ayrıntılarına girerek açıklamasını yapan ve aktardıēı bireyin anlamasını ve kavramasını saēlayan kişidir.

Okullarda yapılacak her yenilik girişimi bireylerin durumlarında deēiřiklik meydana getirecektir. Yenilik girişimlerinden bazı birey veya gruplar yararlanacak, bazı birey ve guruplar ise zarar görecektir. Yeniliēin gerektirdiēi uygulama için, olumsuz tavırları takınacak bireylerin engellerini önleyici yollar aranıp bulunduktan sonra girişimde bulunulması önerilir (Taymaz, 2003: 68).

### **Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutu**

Yönetim bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak tanımlanması eēilimi beraberinde yönetim süreçleri düşüncesini de

getirmiştir. Yönetim süreçleri, yöneticilerin bir örgütte kullanmak durumunda oldukları bir takım süreçleri ifade etmektedir (Yılmaz, 2008: 169).

Yöneticinin görevi, örgütü amaçları yönünde yaşatmaktır. Bu amaçla yönetici, kararlar verir, bu kararların uygulanışını planlar, planların yürütülmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapar, çalışmaların yürümesi için yetki kullanır, çalışanlar arasında iletişim kurar, çalışmaları eşgüdümlemeler ve yapılanları değerlendirir. Bu yönetsel eylemler yönetim süreçleri olarak adlandırılmıştır (Başar, 2000: 52).

Fayol yönetim süreçleri ile ilgili ilk çalışmayı yapan kişidir. Fayol yönetim süreçlerini; planlama, örgütlenme, emretme, eşgüdümleme, ve denetim olarak gruplamıştır (Yılmaz, 2008: 169).

Daha sonra farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından farklı gruplandırmalar yapılsa da bu gruplar bir bütün olarak yönetimi oluşturmaktadır. Bu çalışmada yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme aşamaları olarak incelenmiştir.

### **a. Karar Verme**

Yönetim biliminde karar verme, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenini olarak kabul edilir (Bursalıoğlu, 1971: 77). Karar verme, örgütler açısından bir problem durumuyla ilgili gerçekleştirilecek eylemlerin belirlenmesine dönük zihinsel bir faaliyettir. Bir başka ifadeyle, bir konuda çeşitli görüş ve alternatifler içinden en makul olarak kabul edileni seçmek ve istenen sonuca ulaşmak için bir yargıya varmaktır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 42).

Karar verme süreci esas itibarı ile bir sorun çözme sürecidir. Karar verme çalışmalarında problem çözme sürecinde izlenen aşamaların izlenmesi gerekmektedir

(Yılmaz, 2008: 167). Karar verme kendiliğinden oluşan bir süreç değil, yöneticilerin bilinçli çabalarının sonucunda oluşan bir süreçtir. Yönetici durumunda olan her işgörenin en önemli işi karar vermektir. Yönetimde örgütün yaşaması için etkili kararların alınması zorunluluğu esastır (Keskinkılıç, 2007: 74-75). Örgütün yaşaması, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 1971: 77). Verilecek olan kararların niteliği örgütün devamının sağlanmasında çok önemlidir.

Yönetimde karar verme sürecinin alanını sorunlar oluşturmaktadır. Yönetici ise karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın, 1995: 52). Okul düzeyinde karar vermesi gereken ve sorunları çözmesi beklenen kişiler ise okul yöneticileridir (Yılmaz, 2008: 167).

Okul yöneticisinin karar verme süreci bakımından yapacağı ilk teşebbüs, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak, karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Son olarak okul yöneticisi, kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır (Bursalıoğlu, 1971: 77).

Okul eğitim sistemlerinin hem bir alt sistemi hem de temel sistemidir. Sistem içinde alınan tüm kararların gerektirdiği etkinlikler okul aracılığı ile çevreye yansıtılmaktadır. Okullar yönetsel açıdan eğitim sistemleri içinde alınan kararların uygulayıcısı ve eyleme dönüştürücüsü olarak büyük öneme sahiptirler (Keskinkılıç, 2007: 72). Bu önem doğrultusunda, demokratik bir okul yönetiminde, ilgili herkes karar verme sürecine katılabilir. Karardan etkilenen ya da kararla ilgili kişilerin karar sürecine katılması, alınan kararın sahiplenilmesini sağlayacağı gibi uygulanmasını da kolaylaştıracak ve itirazları da azaltacaktır. Karar sürecine ilgili kişiler katılabilir ancak kararların uygulanmasından okul yönetimi sorumludur (Yılmaz, 2008: 167).

Okullarda karar verme sürecine katılımın sağlanması, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle ve dış çevreyle yoğun etkileşimi nedeniyle önemlidir. Eğitim personelinin karara katılmaları açısından başta öğretmenler olmak üzere tüm personelin nitelikleri buna uygunluğu önem kazanmaktadır. Gerekli koşullar sağlanarak öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin istekleri arttırılmalıdır (Keskinkılıç, 2007: 76).

Bir okul yöneticisi, demokratik bir liderlik anlayışıyla karar verme sürecinde öğretmenlerin ve diğer eğitimci işgörenlerin katılımını sağlamaya çalışmalı ve katılma sürecinde otoriter bir davranış yerine, güdüleyici ve katılanların görüş ve önerilerini rahatlıkla belirtecekleri ortamı hazırlayabilmelidir. Öğretmen ve diğer eğitimci işgörenlerin uzmanlık alanı ve eğitim-öğretim etkinlikleri ile ilgili karara katılımı bu işgörenlerin etkinliğini arttırabilir. Ancak öğretmenlerin ve eğitimci işgörenlerin okul yönetiminde karara katılması, her şeyden önce eğitim sisteminin buna olanak sağlayabilecek bir yapıya sahip olmasına bağlıdır (Yiğit, 2000: 42-43).

## **b. Planlama**

Planlama, gelecek bir zaman diliminde hangi amaçlara ulaşılabileceğini ve bunlara ulaşabilmek için neleri yapmanın gerekli olduğunu önceden belirlemektir. Aynı zamanda planlama, amaçları ve politikaları yaratan ve bunları birleştiren bir yönetim işlevidir (Üçok, 1992: 27). Planlama yöneticilerin, örgütünü ya da birimlerini ulaştırmak istedikleri hedefleri ve almak istedikleri sonuçları önceden ortaya koymalarıdır (Öztekin, 2005: 42).

Planlama, eskiden bir örgütü geliştirmek için kullanılan kuramsal ve uygulamalı yöntemler dizisi olarak düşünülürdü. Halbuki modern planlama, sistemi araştırma ve özellikle yöneylem araştırması aracıyla yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Keskinkılıç, 2007: 77).

Planlama, eyleme geçmeden önce yapılacakları düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Bu nedenle planlama sürekli bir etkinlik olup, bu etkinlikler sonucunda oluşturulan planlar sürekli olarak gözden geçirilir, değiştirilir ve geliştirilir. Planlama, örgütün bütün sorunlarını çözecek sihirli bir değnek değildir. Planlamanın çeşitli yararlarının yanında sakıncaları da olabilir. Planlama, yapılacak eylemlerin amaca dönük olması geleceği düşünme, kaynaklar ve emekten tasarruf sağlama, kestirme gücünü geliştirme ve belirsizliği azaltma gibi yararları yanında; bağlayıcı olma girişim ve yaratıcılığı köreltme, gevşeklik ve rahatlığa neden olma, esnekliği ortadan kaldırma, değişime engel oluşturma gibi sakıncaları taşıyabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 144-145)

Okul açısından planlama, okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran, 2000: 104).

Bu anlamda planlama daha önceden verilmiş bir karar olup, okulun gelecekteki tutum ve davranışlarının belirleyicisi konumundadır. Planlar, okulda yapılan ve yapılacak olan işlerin şeklini ve doğasını, okulun koşullarını dikkate almak zorundadır (Yılmaz, 2008: 171-172). Planlama çalışmalarında hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağını, önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır (Keskinkılıç, 2007: 82).

Planlama, yönetim sürecinde karardan sonra, iletişim ve eşgüdümlemeden önce gelir. Bu nedenle okul yöneticisinin aldığı her kararı bir planlama eylemi izlemelidir. Planlama, çeşitli programlama çalışmalarının temelidir. Bu çalışmalarda okul yöneticisi, okulun eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasını bir plana bağlamak zorundadır. Çeşitli programların koordinasyonunu ancak böyle bir planlama eylemi sağlar (Bursalıoğlu, 1971: 81).

### c. Örgütlenme

Örgütlenme kavramı, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Aydın, 1998: 139). Bununla birlikte örgütlenme, yapıyı kurma, kadrolama ve ikmal eylemlerini kapsayan bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1971: 81).

Örgütlenme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarjik yapının kurulması, buna uygun yetki yapısının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Yılmaz, 2008: 174).

Bu tanımlardan hareketle örgütlenme, ortak amaçlara ulaşmayı sağlayan işlevlerin gruplanması ve her grupta da, bu işlevleri yapan bireyleri denetleyerek, yetkisi olan yöneticileri görevlendirmektir. Böylece, örgütlenme temelde iş bölümü yapmak ve gerekli yetki devrinde bulunmaktır (Üçok, 1992: 69).

Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir (Aydın, 1998: 139). Bu araç ile eğitim örgütleri, ülkenin milli eğitim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmek için, amaçlara uygun bir şekilde yapılanarak, bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmek için gereken önlemleri alıp, kendisine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir (Keskinkılıç, 2007: 85).

Türkiye’de eğitim örgütlerinin kurulması kanunlarla belirlenmiş olup eğitim örgütlerinin kurulması çalışmaları günümüzde de hala devam etmektedir



(Keskinkılıç, 2007: 85). Her okul, kendi yönetmeliğine göre örgütlenmektedir. İlköğretimde okullar, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre örgütlenip yönetilmektedir (Başaran, 2000: 108).

Sürekli değişen ve gelişen bilim ve teknoloji daima yeni yapılara, yeniliklerin gerektirdiği insan gücüne ve bilim ve teknolojik gelişmelerin uygulanabilmesi için yeni donatılara ihtiyaç göstermektedir (Keskinkılıç 2007: 85). Bu gelişme ve değişimlerden dolayı eğitim örgütlerinin kurulması çalışmaları günümüzde de hala devam etmektedir. Bu süreçte okul yöneticileri herhangi bir örgütleme eylemine girmemekte sadece var olan durumu devam ettirmeye çalışmaktadır. Çünkü okulların her türlü yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanmaktadır. Bu hali ile okul yöneticileri örgütlerini geliştirmekten daha çok devam ettirmek ve önceden verilmiş kararları uygulamak durumundadır (Yılmaz, 2008: 178).

#### **d. İletişim**

İletişim, bireyler arasında duygu, düşünce, niyet ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanır. İletişim, karşılıklı olarak çift yönlü işleyen, anlam üzerine kurulu bir süreçtir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 146). Genel anlamda iletişim kişiler arası etkileşimi anlatır. İletişim insanların birbirine anlam gönderme, birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Böyle bir etkileşim sürecinde kişiden kişiye anlam taşıyan her şey bir iletişim aracıdır. Ama eğitim kuruluşlarında çoğunlukla iletişimi sağlamak için yazı, kimi kez de söz kullanılır. Bununla birlikte bir örgütte günlük işlerde, buyruk taşımayan ama anlam taşıyan her türlü iletişim aracı kullanılmaktadır.

Yönetimde iletişim, birimleri ve çalışanları birbirlerine bağlayan, anlaşma ve uzlaşmalarını sağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece birimlerdeki kişiler sorumluluk bilinci içinde yönetimi sahiplenir ve yönetimin amacını gerçekleştirmek

için fiziksel ve düşünsel gücünü inanarak harcayan kişi haline gelirler (Keskinikiliç, 2007: 88).

İletişim örgütler için vazgeçilmezdir. Bireyler örgütler içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. İletişim aynı zamanda yönetsel çalışmaların amaçlara yönelik bir şekilde sürdürülmesinde etkin bir rol oynar (Demir, 2003: 158). Kısaca örgütsel iletişimi, örgütlerde bilginin bir bireyden diğerine taşınması olarak tanımlamak mümkündür. Yönetsel olarak iletişim, yöneticinin gönderdiği anlam ile astını etkilemesi, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2000: 103).

Yöneticilerin, yönetim ve iletişim konularında yetenekli olmaları gerekir. Yönetici, yönetim alanını iyi bilmeli, insan ilişkilerinde bilgili, örgütsel etkinlikleri anlayabilecek düzeyde olmalıdır. Yönetim becerisi kavramı ele alınırken ifade edilen tüm yeteneklerde iletişimin önemli yeri olduğu görülmektedir. Tüm bu yeteneklere dil kullanma becerisi eklendiğinde yönetici iyi bir iletişimci haline gelir (Keskinikiliç, 2007: 89).

Okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir (Başaran, 2000: 127). Okullarda etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul yöneticisi, öğretim kadrosu ile özdeşleşmeli, ihtiyaca göre iletişim kanalları oluşturabilmeli ve bu kanalları sürekli olarak açık olmasını sağlamalıdır. Okulda olup bitenden öğretmenlerin haberdar olmasını sağlamalı, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkan sağlamalıdır (Aydın, 1998: 152).

Okul yöneticisi, iletişim ile insanları anlamlı bir değişime yönelik olarak etkin bir biçimde güdüleyebilir. Bu nedenle, yönetimde iletişim çok önemlidir. Yönetici, astlarını, değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olur. İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Okul yöneticileri liderlik

özellikleriyle etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu özelliğini geliştirmelidir (Keskinkılıç, 2007: 95).

Okul yönetimi, eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, işgörenler arası çatışmaları azaltabilir, eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetim yapabilir (Başaran, 2000: 128).

### **e. Eşgüdümleme**

Eşgüdümleme, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve hünelerinin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu, 1971: 86). Bu tanımda eşgüdümlemenin iki temel ögesi görülmektedir. Bunlardan; ilki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, ikincisi bilgi ve becerinin uzlaştırılmasıdır (Yiğit, 2000: 48).

Örgütte bulunan birimlerin tamamının uyum ve işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Çünkü önemli olan örgütteki bütün birimlerin benzer performanslar göstermeleri ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmalarıdır. Bu anlamda eşgüdümleme, örgütte bulunan çeşitli birimler arasında ilişki ve işbirliğinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2008: 178).

Eşgüdümlemeyi, yönetimin esası olarak algılamak gerekir. Zira örgüt amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetimsel işlevlerin her biri, bir eşgüdüm uygulamasıdır (Aydın, 1998: 152). Eşgüdümleme, ayrı ve bağımsız bir yönetimsel eylemler bütünü olarak düşünülmemeli, yönetimin her yönünün bir parçası olarak algılanmalıdır.

Bir örgütte eşgüdümlemeyi sağlayacak başlıca koşullar arasında örgüt yapısını, görevleri ve ilişkileri gösteren örgüt şeması, yazılı politika, plan, program

ve tüzükler, iletişim sistemi ve birimi, raporlar ve kayıtlar gibi ögeler yer alır. Örgütlerde eşgüdümlemenin sonuçları özetle şöyle sıralanabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 149):

1. Örgütün ve örgütsel işlevlerin sürekliliğini sağlama
2. Üyeler arasında yardımlaşma ve işbirliğini sağlama
3. Kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlama
4. Kararların uygulamaya yansıtılmasını sağlama
5. Üyelerin birbirinden ve yaptıklarından haberdar olmalarını sağlama

Bir eğitim örgütü olan okul açısından eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu kılarak, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektir (Başaran, 2000: 103).

Okullarda iş bölümünün yoğunlaşması ve birimlerde ortak amaç doğrultusunda farklı işlerin yapılması eşgüdümleme işlevini zorunlu kılmaktadır. Yönetici, eşgüdümleme işlevi ile örgüt faaliyetlerini amaçlar doğrultusunda harekete geçiren çeşitli kademedeki insanları ve bu insanların kullandıkları materyalleri uyumlu bir halde tutarak amaç doğrultusunda yönlendirmektedir. Yöneticinin buradaki rolü, amaç doğrultusunda insani ve fiziki kaynakları bir araya getirip etkileşimli şekilde harekete geçirmesidir (Keskinkılıç, 2007: 98).

Eşgüdümlemeyle okul yöneticisi, okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü güçleri bütünleştirmeye ve eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaya çalışır (Başaran, 2000: 117).

Çeşitli ögelerin etkilediği okul yönetiminde akıcı güç ve grupları dengede tutabilme zorunluluğu eşgüdüm eyleminin önemini özellikle artırır (Keskinkılıç, 2007: 98). Okul yönetimi çeşitli unsurların etkilediği bir süreçtir. Bu unsurlar yöneticilerin çalışmalarını ve planlarını etkilemektedir. Bu anlamda okul yöneticisi

bu unsurların değerlerini ve etkilerini okulun yararına olacak şekilde uzlaştırmalı ve dengelemelidir. Bu sũreç de ancak eřgũdũmleme ilke, yũntem ve tekniklerin bilinmesi ve uygulanması ile olanaklıdır (Yılmaz, 2008: 179).

Okulda eřgũdũmleme sũrecinin en ũnemli gũrevi, ũęrencilerin eğitimi için eğitim iřęũrenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır (Keskinkılıç, 2007: 101).

## **f. Etkileme**

Toplumsal hayatta bireyler, çeşitli gruplar içinde yer almaktadır. Her bireyin ũyesi olduğu toplumsal gruptaki diğer bireylerle bir etkileşime girmesi doğal bir sũretir. Bu sũre ũrgũtlerde de yer almaktadır. Bireyler içinde bulundukları ũrgũtte birbirlerini çeşitli yol ve metotlarla etkilemekte ve belirli bir yũnde davranışa yũnlendirme çabası içine girmektedirler.

Okul sosyal bir ũrgũttũr. Bu ũrgũtte bireye yũnelik işle ilgili çeşitli beklentilerin oluşması sũz konusudur. Bu bağlamda eğitim iřęũrenleri, personeli, ũęrencileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu okul ortamında ilişkiler yoluyla bireylerin birbirlerine karşı gũsterileri etkileme ve yũnlendirme davranışları, sosyal yũnũ sınırlı ũrgũtlere gũre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ũęrenciler, ũęretmenler ve yũneticiler arasında diğer ũrgũtlere gũre daha yoğun etkileme sũrecinin yaşandığı sũylenebilir.

Yũnetimi, insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemi olarak dũřũndũęũmũzde, yũnetimin ũzũnde, temel unsur olarak insanı etkilemenin olduğunu gũrũrũz. İnsanı etkilemek için izlenen yaklaşımların niteliği, insan doğasına ilişkin sayıtlılara dayanmaktadır. Bir bakıma yũnetimsel davranış, ũnemli ũlũde insanın doğasına ilişkin bilgi ve insana bakış açısı tarafından belirlenmektedir (Aydın, 1998: 71).

Tanım olarak etkileme, bir kişi ya da grubun değerlerinin değişmesini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Etkileme, iřęöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdölemektir. Etkilemenin kaynağı, yöneticinin sahip olduğu yetkidir. Üstün yetkisinin kaynağı ise, yasalar ile makamı, uzmanlığı ve kişilik özellikleridir (Keskinkılıç, 2007: 95-102).

Ancak etkileme karşılıklıda olabilir. Yalnız üstler değil, astlar da üstlerini etkileyebilirler. Astların etkilemede kullandıkları erk, kişilik özelliklerinden ve uzmanlıklarından gelir. Bir yöneticinin, iřęörenlerini görevlerini yapmaya etkileme biçimi, okulun yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye ve bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. İřęörenleri güdülemede tek bir en iyi yol yoktur. Uygulanan güdüleme yönteminin, iřęörene uygun olup olmaması söz konusudur (Başaran, 2000: 122-123).

Okul çalışanlarından okulun hedefleri etrafında birleşmesi, okula kendini adanmaları ve bağlılıklarını göstermeleri beklenir. Okullarda alışmaları başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün yetki ve sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdüleme, örgötsel amaçlar etrafında birleştirme, kendilerini okula adanmalarını sağlama ve eğitim-öğretim sürecini geliştirme etkilerini kullanarak yönetime yön verir. Bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları gösterirler. Bu yüzden okul müdürleri, etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilir ve okullarında da uygularlar. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir (Keskinkılıç, 2007: 106).

### **g. Değerlendirme**

Değerlendirme, örgötsel açıdan verilen kararlar, yapılan planlamalar, sağlanan eşgüdömler ve iletişim sonunda ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, örgötsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi sürecidir. Bir örgütte

değerlendirme, örgütün işleyiş biçiminin, belirlenen standartlara uygunluğunun ve örgütsel uygulamaların başarı düzeyinin belirlenmesi vb. amaçlarla yapılabilir. Bir örgütle ilgili herhangi bir değerlendirme, bireysel veya kurumsal açıdan, içeriden ya da dışarıdan, genel ya da sınırlı, sürekli ya da aralıklı olarak yapılabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 150).

Yönetim süreci olarak değerlendirme denildiği zaman akla denetim etkinlikleri gelmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşp ulaşmadığını ortaya çıkarmaya yönelik etkinliklerin tümüne denetim denir (Öztekin, 2005: 196). Denetim etkinlikleri örgütte yapılan etkinliklerin durumunun belirlenmesi olarak ta tanımlanabilir (Yılmaz, 2008: 185). Okul açısından denetim, okulun planlanan örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarından sapmayı önleme ve düzeltme sürecidir. Değerlendirme ise denetim sonunda elde edilen bilgilerin birbiriyle karşılaştırılmasıyla varılan bir yargılama sürecidir. Değerlendirme, tıpkı sorun çözme sürecinde olduğu gibi, denetim sürecine genel bir bakıştır (Başaran, 2006: 324-326).

Değerlendirme, hem değer biçme, hem de geliştirmeye yönelik eylemi ifade eden bir süreçtir. Bir okulun devam eden işleyişinin önemli bir işlevi olarak düşünülür. Değerlendirme, planlamayı ve genel politika ve hedeflerle uyumlu bir eylemi olanaklı kılar. Okul yöneticisi, hedefler açısından okulun gelişimini bilmek ve değerlendirmek durumundadır. Bu bir yönetsel sorumluluktur. Bu işlev, yöneticinin sürekli olarak araştırmasını ve kendisine gereken enformasyonun sağlanmasını gerektirir. Eğitim süreci ile ilgili gereken bilgiye sahip olmayan bir yönetici, sağlıklı bir değerlendirme yapamaz. Mevcut durumun sağlıklı olarak değerlendirilememesi, geleceğe dönük planlamayı da zorlaştırır (Aydın, 1998: 190).

## **8. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutu**

Okul yöneticileri uygulayacağı yönetim süreçlerinin yanında, somut olarak görülen, mevzuat gereği sorumlu olduğu işleri de yapmak zorundadır. Taymaz

(2003: 96-275) bu iş gruplarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- a. Personel Hizmetleri
- b. Öğrenci Hizmetleri
- c. Öğretim İle İlgili Hizmetler
- d. Eğitim İle İlgili Hizmetler
- e. Okul İşletmesi

Bu işlerden bir kısmı sürekli izlenmesi, her an ilgilenilmesi gereken işlerdir. Bir kısmı ise, özel olarak ihtiyaç duyulduğunda yapılacak işlerdir. Yapılacak işlerin tamamı önemlidir. İşlerin önemi, ilköğretimin amaçlarına ulaşmayı ne derecede etkilediği konusu ile bağlantılıdır. Yönetici, işlerin yapılma sırasını belirlemede yasa ve yönetmelikler doğrultusunda hareket etmelidir.

### **a. Personel Hizmetleri**

Bir örgütte tanımlanmış bir göreve ilişkin iş ve işlemleri yapmak üzere görevlendirilmiş çalışanlara personel denir. Okulların işlerliğine süreklilik sağlamak üzere görevlendirilmiş tüm çalışanlara ise eğitim personeli denilmektedir. Okullarda farklı görevleri yapmak üzere atanan personele yönelik olarak göreve başladıkları tarihten emekli oluncaya kadar yapılması gereken iş ve işlemler dizgesine personel hizmetleri denir (Sarıtaş, 2007: 173). Başka bir ifadeyle, okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılincaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne personel hizmetleri denilmektedir (Taymaz, 2003: 99).

Personel hizmetlerinin temel amacı, çalışanların doyum düzeyini yükselterek çalışanları güdülemek, nitelikli çalışanları için çekici bir ortam yaratabilmek ve örgütteki çalışanları örgütte tutabilmektir. Ayrıca çalışanların başarısını arttırmak, stres düzeyini düşürerek devamsızlığı asgariye indirmek, iş kazalarını ve



hastalıklarını azaltmak, örgüte bağlılığı arttırmak ve yasal anlaşmazlıkları en aza indirmektir (Tunç, 2008: 242).

Bir okulda personel hizmetleri, insan kaynağının sağlanması ve yararlanması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar. Bir okulda personel hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2003: 99):

1. Atama, nakil ve görevlendirme yapılması
2. Stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması
3. Personel özlük haklarının sağlanması
4. Sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi
5. Sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması
6. Devamı izleme ve denetlemenin yapılması

## **b. Öğrenci Hizmetleri**

Okul bir açık toplumsal sistemdir. Açık toplumsal sistemler amaçlarını gerçekleştirmek için dışardan bir girdi alıp bunu bir işlemler sürecinden geçirip tekrar topluma sunarlar. Açık toplumsal sisteme iyi bir örnek teşkil eden okulun temel girdisi öğrencidir. Öğrenci okulun varlığını gerekli kılan öğedir. Bir eğitim kurumunda yürütülen diğer tüm hizmetler öğrencilere sunulan hizmetin kalitesini yükseltmeye yöneliktir. Bir eğitim kurumunda yürütülen temel görevlerden birisi öğrenci hizmetleridir (Sarıtış, 2007: 186-187).

Okullarda eğitim-öğretim etkinlikleri sürerken okulun ana öğelerinden birini oluşturan öğrencilere yönelik bir takım işlerin yapılması gereklidir. Bu işler yürütülürken hedeflenen, eğitim-öğretim etkinliklerinin sorunsuz bir biçimde sürmesi

ve öğrencilerin bu etkinliklerden en üst düzeyde yararlanabilmesidir (Bülbül, 2008: 247). Bu hedefe ulaşılırken, bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarılarını değerlendirmek için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Taymaz, 2003: 129).

Öğrenci hizmetleri, eğitim kurumlarının, öğrencilerin okula kaydolmasıyla elde ettikleri öğrencilik statüsü bağlamında, eğitim süreci içerisinde onlara sunmak durumunda olduğu bütün iş, işlem ve eylemleri ifade eder (Sarıtaş, 2007: 187).

Okul yönetimi öğrenci hizmetlerini yürütürken ilgili mevzuat hükümlerinden yararlanmaktadır. Okullarda öğrenci hizmetlerinin sorunsuz bir biçimde yürütülmesi için okul yöneticileri mevcut mevzuat hükümleri yanı sıra, öğretmenlerden, diğer çalışanlardan ve ailelerden de destek almaktadır (Bülbül, 2008: 263).

Okul yönetiminde en önemli unsur okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde öğrencinin rollerini ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır. Okul yönetimi öğrenciyi iyi tanır ve anlarsa karşılaşılan sorunların çözülmesine yardımcı olabilir ve okula kolaylıkla uyum sağlayabilir. Bir okulda öğrenci hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2003: 129):

1. Öğrencilerin kaydedilmesi
2. Öğrenci devamının izlenmesi
3. Nakil işleri ve kayıt silinmesi
4. Sağlık ve güvenlik önlemleri alınması
5. Kimlik, paso verilmesi, burs sağlanması
6. Sınav ve sınıf geçme ile ilgili işlerin yapılması
7. Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılması

### c. Öğretim İle İlgili Hizmetler

Öğretim hizmetleri okulun temel işlevidir. Öğrencilere kazandırılacak her türlü olumlu bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklar öğretim hizmetlerinin bir sonucu ve ürünüdür. Bu nedenle okul yönetimi öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılayacak öğretim etkinliklerini planlamak, uygulamaya olanak sağlayacak uygun ortamlar hazırlamak, öğretimin yapılması, denetlenmesi ve değerlendirilmesini yapmakla sorumludur (Sarıtaş, 2007: 216).

Okullarda tüm öğretim çalışmaları, öğretmenler kurulunda alınan kararlar doğrultusunda hazırlanan çalışma planlarına, ders için yapılmış ünitelendirilmiş yıllık plan ve ders planlarına göre yürütülmektedir (Bostancı, 2008: 308).

Toplumsal beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Okul yöneticisi, bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır. Okulda öğretim hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde genelde aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2003: 161-162):

1. Yıllık öğretim planının hazırlanması
2. Öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması
3. Ders kitap ve araçlarının sağlanması
4. Kütüphane ile ilgili işlerin yapılması
5. Bilgisayar destekli öğretim yapılması
6. Öğretimin yapılması ve izlenmesi

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolü öğretim ile ilgili hizmetlerin yerine getirilme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Demir'e (2008: 369) göre, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolü, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programları ve öğretimi

yönetme ve öğrenme iklimini geliştirme olmak üzere üç genel boyut altında ele alınmaktadır. Eğitim programları ve öğretimi yönetme konusunda okul yöneticisinin görevleri, rehberlik ve öğretimi değerlendirme, öğretim programını koordine etmek ve öğrenci gelişimini izlemek olarak özetlenebilir.

#### **d. Eğitim İle İlgili Hizmetler**

Türk Milli Eğitiminin amaçlarında belirtilen “öğrencileri sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş, tüm gelişim yönlerinden dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren topluma karşı sorumluluk duyan, yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek” okulun görevidir. Dolayısıyla öğrencilerin sadece öğretim etkinlikleriyle bunları gerçekleştiremeyeceği açıktır. Bunun için okullarda eğitim-öğretimle ilgili işlerin her birinin gereğince yerine getirilmesi gerekmektedir (Bostancı, 2008: 275).

Bir okul yöneticisinin eğitim etkinliklerini planlayabilmesi için bağlı olduğu yönetimin isteklerini, öğrencilere kazandırılacakları yeterlikleri, mezunların devam edebilecekleri okulların arayacakları nitelikleri bilmesi gerekir. Okulda yapılan eğitimin amacı, okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir. Okulun ve öğrencilerin içinde bulunduğu toplumun yapısı, özgeçmişi ve sosyal koşulları, endüstri, ticaret, özel ve kamu kuruluşları hakkında bilgi edinilmesi beklenilir. Bir okulda eğitim ile ilgili hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2003: 187):

1. Rehberlik hizmetlerinin yapılması
2. Öğrenci disiplin işlerinin yapılması
3. Nöbet işlerinin yürütülmesi
4. Eğitici çalışmalar ve beden eğitiminin yapılması

5. Okul Aile Birliğinin kurulması ve alıştırılması
6. Okul ile evre ilişkilerinin düzenlenmesi

### **e. Okul İşletmesi**

Okulun baskın özelliği, insanlardan meydana gelen sosyal bir sistem olmasıdır. Okullar, yaygın olarak bir örgüt ve işletme olarak nitelendirilir. Diğer yönden de bürokratik yapılar olarak görülür. Çeşitli eleştirilere karşılık okullarda işletmeciliğin ve bürokrasinin bir takım ilkeleri uygulanır. Eğitimde zelleşme ve liberal anlayışların egemen olmaya başlamasıyla birlikte, ekonominin kavramları, eğitim ve okullar içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Açık sistem yaklaşımının okula uygulanması, okulun bir takım girdileri kullanarak üretim gerçekleştiren bir işletme olarak görülmesini de sağlamıştır. Bununla birlikte okul işletmeciliği, gelişmiş ülkelerde ayrı bir çalışma ve uzmanlık alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (şışman ve Taşdemir, 2008: 256). Türkiye’de bütün işlevlerle birlikte okuldaki diğer tüm hizmetlerin yürütülmesinden okul yöneticileri sorumlu olmaktadır.

Okul işletmecili başlığı altında, bina yapımı ve bakımı, bte, muhasebe, ikmal, depolama, kantin, kafeterya, nakliye, sigorta gibi hizmetler sayılabilir (Bursalıoğlu, 1971: 95).

Okullarda ğretim, sınıflarda, laboratuvarlarda ve atölyelerde yapılır. Bu ğretim yerlerinin her birinin aranılan özelliklere göre inşa edilmesi, donatılması ve öğretime hazır bulundurulması gerekir. Aynı zamanda yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği ğretim araçların sağlanması, kullanıma hazır bulundurulması okul yönetiminin görevidir. Okul yönetiminde işletmecilik, genel anlamda eğitim için kullanılacak bina, tesis ve araçların sağlanması, hazır bulundurulması ve çalıştırılması etkinliklerini kapsar (Taymaz, 2003: 215).

Okul işletmesinin yönetimi ile ilgili bazı işlevler, finans ve bütçe yönetimi, muhasebe, okul binalarının yapımı, kullanımı ve bakımı, personel yönetimi, taşıma hizmetleri, beslenme hizmetleri, güvenlik hizmetleri, maliyet analizleri, veri toplama şeklinde sıralanabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 193).

Okul işletmesi alanına giren bu işler, eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olması gereken, destek veya yardımcı birim hizmetleridir. Bu bakımdan okul yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını işletmecilik sorunlarını çözmek ve gerekli işleri yapmak için harcarlar. Bir okulda okul işletmesi alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2003: 216):

1. Okul bakım ve onarım işlerinin yapılması
2. Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması
3. Yazı işlerinin yapılması
4. Hesap işlerini yapılması
5. Ayniyat işlerini yapılması
6. Kooperatif ve kantin işlerini yapılması
7. Döner sermaye işlerinin yapılması

Eğitim sistemleri amaçlarına ulaşmak üzere çok sayıda insan ve madde kaynakları kullanır. Okulların başarılı olarak işlemesi bir bakıma parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul içinde gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi imkanlar ihtiyacın altına düşer ve gerektiğinde sağlanmazsa okulun sunacağı hizmetlerde azalma olacaktır (Taymaz, 2003: 215).

### III. BÖLÜM

Bu bölümde araştırma yöntemi, evren, çalışma grubu, verilerinin toplanması ve verilerin analizi konularında bilgi verilmiştir.

#### A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetimsel sorunlar hakkında yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik tarama modelinde nitel bir araştırmadır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı esas alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Nitel araştırmaların genel karakteristiği, araştırma öznelerinin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma ve dünyayı araştırma öznelerinin gözleriyle görmedir. Bu nedenle görüşülenlerin, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil, daha derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2003: 87).

Nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırma yöntemlerine göre daha derinlemesine bilgi sağlarlar. Nitel araştırmalar, geleneksel araştırma yöntemleriyle ifade edilmesi zor olan sorulara cevap bulmak için gereklidir (Frankel ve Devers, 2000; Akt: Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2008: 200).

## 1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2008–2009 eğitim öğretim yılında Edirne il merkezinde resmi ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri oluşturmuştur. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın çalışma evreninde yer alan toplam 32 ilköğretim okulunda görevli okul müdürüne ulaşılmaya çalışılmış, fakat çeşitli sebeplerden dolayı 25 ilköğretim okulu müdürüne ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan 25 okul yöneticisinin görev yaptıkları okullar Tablo 1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Araştırmada Ulaşılan İlköğretim Okulları**

<b>Okulun Adı</b>	<b>Okul Müdürü</b>	<b>Müdür Vekili</b>
50.Yıl İlköğretim Okulu	1	
75. Yıl İlköğretim Okulu	1	
Atatürk İlköğretim Okulu	1	
Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	1	
Ferah İlköğretim Okulu	1	
Gazi İlköğretim Okulu	1	
H.İlbey M. Santral İlköğretim Okulu	1	
İnönü İlköğretim Okulu	1	
İsmail Güner İlköğretim Okulu	1	
İstiklal İlköğretim Okulu		1
Kadripaşa İlköğretim Okulu	1	
K. Ağası Alperyazoğlu İlköğretim Okulu	1	
Kurtuluş İlköğretim Okulu	1	
Meriç İlköğretim Okulu	1	
Merkez İlköğretim Okulu	1	
Mimar Sinan İlköğretim Okulu		1
Şehit Asım İlköğretim Okulu		1
Ş. Ü. Efkan Yıldırım İlköğretim Okulu	1	



Şükrüpaşa İlköğretim Okulu	1	
Ticaret Borsası İlköğretim Okulu		1
Ticaret ve Sanayi Odası İlköğretim Okulu	1	
Trakya Birlik İlköğretim Okulu	1	
Vali Fahri Yücel İlköğretim Okulu	1	
Yusufhoca İlköğretim Okulu		1
Yüksel Yeşil İlköğretim Okulu	1	
Toplam	20	5

## 2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yapılabilmesi için öncelikle ilgili literatür incelendikten sonra, konu ile ilgili tezler, makaleler, kitaplar ve dijital veri tabanı kaynakları incelenmiştir. İnceleme sırasında YÖK, üniversitelerin kütüphaneleri ve internetten faydalanılmıştır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilebilir. Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlar. Görüşme, oldukça esnek bir araştırma aracıdır. Bu araç, araştırma sürecinin her basamağında kullanılabilir (Büyüköztürk vd., 2008: 232). Bu bağlamda nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarma olmaktadır (Kuş, 2003: 87).

Görüşme kaynak kişinin ilgi, görüş, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak üzere iki kişi arasında serbest bilgi değişimini sağlayan sosyal ortamı yaratmak için düzenlenir. Görüşmecisi kaynak kişi ile etkileşim içinde bazı amaçları gerçekleştirmek durumundadır. Bir anket çalışması gibi bir görüşme de şu iki temel amacı güder (Dillman, 1978; Akt: Balcı, 2001: 180):

1. Kaynak kişiyi tam ve doğru cevap verme konusunda güdülemek
2. Onun sosyal isteklilik, uyum gibi kaynaklardan gelen yanlılıklarını bertaraf etmek

Bununla birlikte görüşme tekniğinin araştırmaya kattığı yararlar şunlardır(Yıldırım ve Şimşek, 2005: 124-125):

**1-Esneklik:** Görüşme araştırmacılar için büyük ölçüde esneklik sağlar. Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabilir. Araştırmacı görüşme yapılan durumun koşullarına, görüşmenin akışına veya görüşülen bireyin tavırlarına göre bazı soruları atlayabilir veya soruların sırasını değiştirebilir.

**2- Yanıt Oranı:** Araştırmacı görüşmede duruma hakim olduğu ve veri toplama sürecinde bizzat bulunduğu için yanıt oranı yüksek olmaktadır.

**3- Sözel Olmayan Davranış:** Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözlemleme ve kayıt etme olanağına sahiptir. Bu tür bir gözlem, görüşme yoluyla elde edilen bilginin ne derece geçerli olduğu konusunda araştırmacıya ipuçları sağlar.

**4- Ortam Üzerinde Kontrol:** Görüşme sürecinde araştırmacı ortamda bizzat bulunmaktadır. Etkili bir görüşme için ortamı düzenleyebilir, rahat ve sesiz bir görüşme ortamı yaratabilir.

**5- Soruların Sırası:** Araştırmacı, görüşme sürecinde soruların sırasını değiştirebilir veya sorularını herhangi bir sıraya tabi tutmadan sorabilir. Bu şekilde, araştırmacı ve görüşülen birey arasında daha sağlıklı ve verimli bir iletişim ve etkileşim sağlanabilir.

**6- Anlık Tepki:** Görüşme sürecinde araştırmacı, görüşülen bireyin anlık geliştirdiği yanıtları ve tepkileri kaydetme şansına sahiptir. Bu yanıtlar ve tepkiler; araştırma problemi hakkında zengin bir bilgi kaynağı olabilir, yeni soruların ortaya çıkmasına yol açabilir veya araştırma probleminin önceden kestirilememiş bazı yeni alanlara da yönelmesini sağlayabilir.

**7- Veri Kaynağının Teyit Edilmesi:** Görüşmede, sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulur. Bu yolla elde edilen verinin, anket yoluyla elde edilen veriye oranla geçerliliğinin daha yüksek olacağı açıktır.

**8- Tamlik:** Diğer veri toplama yöntemleri ile karşılaştırıldığında araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı ve görüşme ortamında bizzat bulunduğu için, görüşme yönteminde yanıt oranı hemen hemen tamdır. Araştırmacı belirli bir tarzda yazılmış bir soru yoluyla elde edemediği bilgiyi, soruları değiştirerek veya ek sorular sorarak elde etme şansına sahiptir.

**9- Derinlemesine Bilgi:** Deneyimli, becerikli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler karmaşık bir konu veya problem hakkında zengin bir veri seti oluşturabilir; veri toplama sürecinde şekiller, grafikler, oklar veya ayrıntılı açıklamalar yoluyla istedikleri bilgiyi elde edebilirler.

Bu araştırmada veriler, yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetsel sorunlar hakkında yönetici görüşlerini belirlemek üzere, araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış olarak geliştirilen Yönetici Görüşme Formu kullanılarak toplanmıştır.

Görüşmede kullanılan Yönetici Görüşme Formları, araştırmacı tarafından, yeni programın uygulanması ile birlikte yaşanan sorunları tespit etmek için yarı yapılandırılmış olarak geliştirilmiştir. Yönetici Görüşme Formunun geliştirilmesinde literatür taramasının sonucunda elde edilen bilgilerin yanı sıra okul yöneticilerinden

elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Görüşme formundaki maddelerin her biri, yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetsel sorunları betimleyecek şekilde düzenlenmiştir. Okul yöneticisine yöneltilecek sorular belirlenirken, soruların kolay anlaşılabilir, ayrıntılı ve açıklamayı teşvik eden sorular olmalarına özen gösterilmiştir. Bununla birlikte mümkün olduğunca açık uçlu sorular yöneltilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun sorular sorulmaya çalışılmış, görüşme esnasında görüşmecinin yönlendirilmesinden kaçınılmıştır. Tamamen yansız ve net sorular sorulmasına özen gösterilmiştir.

Hazırlanan Yönetici Görüşme Formu uzman görüşlerini almak üzere, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim elemanlarına sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda formlardaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Formların dil geçerliliğini kontrol etmek amacıyla 3 yöneticiye ön uygulama yapıldıktan sonra görüşme formlarında yer alan maddelere son şekilleri verilmiştir.

Veriler görüşme esnasında not tutularak elde edilmiştir. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Okullarda araştırmaya başlamadan önce Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yapılacak çalışmayla ilgili izin alınmış ve izin belgesi görüşme yapılan tüm okullara sunulmuştur.

#### **4. Verilerin Çözümü**

Görüşmede okul müdürlerinin, yöneltilecek sorulara verdikleri yanıtlar içerik analizi tekniği ile çözümlenerek elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da

ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227).

Bu çalışmada içerik analizinin yanı sıra betimsel analiz tekniği de kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmasıdır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır, neden sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 171-172).

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde Excel programı kullanılmıştır. Bu verilerin yüzde ve frekans dağılım tabloları Excel programı aracılığı ile hazırlanmıştır.

## IV. BÖLÜM

### A. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinden görüşme aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin yaşadıkları sorunlara ilişkin elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin süreç boyutuna ilişkin bulgular.
2. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin işlev boyutuna ilişkin bulgular.
3. Okul yöneticilerinin yaşadığı diğer sorunlara ilişkin bulgular.

#### **1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili yönetim görevlerinin süreç boyutuna ilişkin yaşadıkları sorunlara ait görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 2. İlköğretim Programının Uygulanması ile İlgili Karar Alırken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	20	80
Hayır	5	20
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 80'i yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında karar alırken sorunlar yaşadığını, % 20'si ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri; karar verme sürecine dair yetkilerinin sorumluluklarına denk olmadığını, yeni programla ilgili bilgi eksikliklerinin olduğunu, program uygulanmaya başladığında kendilerinin yeni programla ilgili yöneticilere yönelik olarak hizmet içi eğitim almadıklarını, bu durumun karar verme sürecinde kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Okul müdürleri, zaman zaman öğretmenlerin uygulamalarında farklılıklar olmasından doğan belirsizliğin giderilmesi sürecinde karar verirken sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte okul müdürleri, yeni programın uygulanması sürecinde öğretmenlerle birlikte karar alma ve onları karara katma konusunda çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri ise “Okul idaresi olarak kendimizi hazırladık, öğretmenlerin ne tür çalışmalar yapacağını ve okul idarecisi olarak bizim neler yapmamız gerektiğini bildiğimiz için sorun yaşamadık” diyerek görüşlerini belirtmiştir. Bir okul yöneticisi “Sorun yaşamıyorum. Sorun öğretmenlerin kılavuz kitaplardaki uygulamaları kendilerine ve sınıf ortamına göre düzenlememiş olmasıdır” diyerek karar verme sürecinde sorun yaşamadığını belirtmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde görülüyor ki, yeni ilköğretim programının uygulaması sürecinde okul yöneticilerinin okul liderliği yaklaşımını benimsemelerini, okul lideri olarak etkinliklerin hazırlanıp uygulanmasında öğretmenlerine yardımcı olmalarını bekleyen Milli Eğitim Bakanlığının, okul müdürlerini yeni programla ilgili olarak yeterli bir düzeyde bilgilendirip yetiştirmediği söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığının yeni programın yürütülmesi ile ilgili liderlik yaklaşımını kazandırabilmek için okul müdürlerine yönelik açtığı hizmet içi eğitim kursu 2005-2006 eğitim-öğretim yılının II. döneminde gerçekleşmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin programın uygulanması sürecinin başlarında gerek programla ilgili gerekse değişen okul yöneticiliği anlayışı ile ilgili sorun yaşadıkları söylenebilir.

**Tablo 3. Okulda Eğitim Öğretim Faaliyetlerini Planlarken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	18	72
Hayır	7	28
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 72'si yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken sorunlar yaşadığını, % 28'i ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri planlama sürecinde çevresel faktörlerin sorun oluşturmadığını, yeni ilköğretim programı ile birlikte okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması boyutunda “bilgi eksikliği”, “bazı derslerin laboratuvar ortamlarında işlenmesinin gerekliliği”, “fiziki mekanların yetersizliği” ve “gelen yazıları yorumlamada ortaya çıkan farklı görüşlerin olması” konuların da sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir.



Araştırmaya katılan okul müdürlerinden sorun yaşamadıklarını ifade edenler ise “Planlama sürecinde sorun yaşamadıklarını, okulun fiziki imkanlarını kullandıklarını, planlama sürecini okuldaki imkanlar dahilinde gerçekleştirdiklerini” belirtmiştir.

Okul müdürleri planlama yaparken, okulda yapılan ve yapılacak olan işler hakkında bilgi sahibi olmalı bu işlerin şeklini ve doğasını, okulun koşullarını dikkate almalı, sonrasında eyleme geçmelidir. Yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin planlama sürecinde, yeni ilköğretim programı ile ilgili yeterli bilgilerinin ve anlayışlarının oluşmamış olması nedeniyle sorunlar yaşadığı söylenebilir.

**Tablo 4. Öğretmenler Arasında Gerekli Görev Dağılımını Yaparken Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	5	20
Hayır	20	80
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 20’si yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yaparken sorunlar yaşadığını, % 80’i ise sorunlar yaşamadığını ifade etmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri, öğretmenlerin yeni ilköğretim programını tepki ile karşıladıklarını, program konusundaki bu tepkilerin de okuldaki görev dağılımına, dolayısıyla örgütlenmeye olumsuz yansıdığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri, öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yapma ve örgütlenme konusunda önemli derecede sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Bu konuda okul yöneticileri “Okul amaçlarını gerçekleştirmek için öğretim faaliyetlerinin yanında eğitim faaliyetlerini de yürütmek durumundadır. Bu çalışmalarda tüm öğretmenler üzerine düşen görevi yapmak zorundadır. Okulumuzda öğretmenlere okulun amaçları doğrultusunda çeşitli görevler verilmektedir. Yeni ilköğretim programı bu çalışmaların yapılması için engel teşkil etmemelidir” diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecinde sorunlar yaşamadığı söylenebilir.

**Tablo 5. İletişim Süreci ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	15	60
Hayır	10	40
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 60'ı yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında iletişim sürecinde sorunlar yaşadığını, % 40'ı ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte eğitim öğretimin verimini arttırmak için okulda düzenlenen etkinlikleri takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler ile ilgili iletişim konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Bunun yanında mevzuat ve

uygulamadaki değişiklikleri öğretmenlere iletme ve uygulanmasını sağlama konusunda da sorunlar yaşanmıştır. Özellikle ölçme değerlendirme konusunda uygulamalardan doğan farklılıklar sorun oluşturmuştur.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri, yeni ilköğretim programı ile birlikte iletişim sürecini iyi yönettiklerini, okul içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişimi sağladıklarını, her fırsatta yeni mevzuattan, yazı ve değişikliklerden okul çalışanlarını haberdar ettiklerini, bunun için duyuru panosu, yazı dosyası ve toplantıları kullandıklarını belirterek görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin birimleri ve çalışanları birbirlerine bağlayan, anlaşma ve uzlaşmalarını sağlayan iletişim sürecinde kısmen sorun yaşadığı söylenebilir.

**Tablo 6. Okulda Ekip Çalışmalarının Yürütülmesi ile İlgili Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	11	44
Hayır	14	56
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 44'ü yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında ekip çalışmalarının yürütülmesinde sorunlar yaşadığını, % 56'sı ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri, yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında ekip çalışmalarının yürütülmesinde sorun

yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bu sorunları, “Öğretmenler yeni ilköğretim programını anlayıp uygulama konusunda zaman sıkıntısı yaşadılar, etkinlikleri yetiştiremediler. Ayrıca doldurulacak evraklar çok olduğu için zamanlarını bu çalışmalara harcadılar, üniteleri yetiştirmeye çalıştıkları için ekip çalışmalarına yeterli zaman ve güçlerini veremediler.” şeklinde belirtmiştir.

Okul müdürleri yeni ilköğretim programının öğretmenlere getirdiği farklı iş yükünün okuldaki ekip çalışmalarının yürütülmesine olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında ekip çalışmalarının yürütülmesinde sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Bununla ilgili olarak okul müdürleri, “Okulumuzda ekip çalışmaları planlama doğrultusunda gerçekleştiriliyor. Bu planlamalar sene başında öğretmenler kurulu toplantısında yapılıyor. Bu toplantıda kurul ve komisyonlarımız kurulur, görev dağılımları yapılır. Zümrelerimiz, kulüp çalışmalarımız, veli toplantılarımız, belirli gün ve haftalar etkinliklerimiz ve diğer çalışmalar zamanı geldiğinde görevli öğretmenler tarafından okulumuzun fiziki imkanları ölçüsünde gerçekleştiriliyor. Eksiklikler olsa da bu çalışmalar gerçekleştiriliyor. Yine yıl içerisinde planlama içinde yer almayan çalışmalar içinde görevlendirmeler yapılarak birlikte çalışma sağlanır.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, örgütleme sürecinde sorun yaşamayan okul müdürlerinin, okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü gücün bütünleştirilmesinde, öğretmenlerin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmada ve okulda ekip çalışmalarının yürütülmesinde kısmen sorun yaşamadıklarını söylenebilir.

**Tablo 7. Öğretmenleri Etkileme ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	15	60
Hayır	10	40
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 60'ı yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri etkileme konusunda sorunlar yaşadığını, % 40'ı ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini istedikleri nitelikte ve nicelikte yürütmek için öğretmenleri, işleri istekli yapacakları şekilde ikna etme konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Okul müdürleri bu sorunları “Öğretmenler yeni programla ilgili hizmet içi eğitim almış olsalar da, eski sistemle ders işleme konusunda zaman zaman ısrarcı olmaktadır. Aynı zamanda yeni programla ilgili materyal eksikliği ve fiziki mekanların yeni programın uygulanması için yetersiz oluşu öğretmenlerin tepkilerine yol açmakta dolayısıyla bizlerinde onları güdülemesi zorlaşmaktadır. Özellikle yeni programın kırtasiye işini arttırmış olması öğretmenlerin çalışma performanslarını olumsuz etkilemektedir.” şeklinde ifade etmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretmenleri etkilemede sorunlar yaşamadıklarını ve bunun için yetkilerini kullanmaya ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. Bununla ilgili okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemek ve işleri istekli yapacakları şekilde ikna etmek için ödül verme konusundaki yetkilerinin artırılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinden biri “Biz okulumuzda öğretmenlerimizi daha istekli

çalışabilmeleri için bir kampanya düzenledik. Bu kampanya derslerin daha etkili ve görsel işlenmesine yöneliktir. Bizler okul idaresi olarak her sınıfa video projeksiyon cihazı alacağımızı duyurduk, öğretmenlerimizden de kendilerine sınıfta kullanmak için bir bilgisayar temin etmelerini istedik. Sınıflara video projeksiyon cihazları aldık, kablosuz internet bağlantısını kurduk. Böylelikle öğretmenlerimizin kişisel gelişimine, sınıflarında teknolojiyi kullanmalarına ve derslere daha istekli girmelerine katkı sağladık.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme konusunda kısmen sorun yaşadıkları söylenebilir. Bazı okul yöneticilerinin ellerindeki maddi imkanları zorlayarak öğretmenlere fiziki olanaklar sunduğu ve onları güdülemeye çalıştığı görülmüştür.

**Tablo 8. Programının Uygulanması İle İlgili Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	20	80
Hayır	5	20
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 80’i yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri değerlendirirken sorunlar yaşadığını, % 20’si ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirirken çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili olarak, “Değerlendirme konusu zaten başlı başına sorun içeren bir konudur. Hiç kimse denetlenmekten ve değerlendirilmekten hoşlanmaz. Öğretmenler de değerlendirme

sürecinden hoşlanmamaktadır. Bu süreçte doğal tepkiler ve sorunlar oluşmaktadır. Fakat yeni programla birlikte öğretmenleri değerlendirme formatının değiştirilmemiş olması ve öğretmenleri eski formlara göre değerlendirmemiz sorun oluşturmaktadır. Yeni programla birlikte öğretmenin sınıf içinde değişen rollerinin değerlendirilmesine yönelik formlar oluşturulup standartlaştırılması gerekmektedir. Elimizde böyle bir form olmayınca genel ifadelerle göre öğretmenleri değerlendirmeye devam etmekteyiz. Fakat yinede öğretmenleri objektif olarak değerlendirmeye çalışıyoruz. Çalışan öğretmen ile çalışmayan öğretmeni bir birinden ayırmaya çalışıyoruz.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri, yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretmenleri değerlendirme sürecinde sorun yaşamadıklarını kontrol mekanizmasının ve değerlendirme sürecinin öğretmenleri daha disiplinli kıldığını ifade etmiştir. Öğretmenleri değerlendirme sürecinde, değerlendirme formlarının içeriğinin değişmesi ile ilgili soruya okul yöneticilerinden biri “Yeni ilköğretim programının öğretmenin sınıftaki rolünü değiştirdiğini biliyoruz. Buna bağlı olarak değerlendirmeyi de değişen bu role göre yapılmalıyız. Ben öğretmenleri değerlendirme formunu kendim yaptım. Öğretmenin dersi nasıl işlediğini, ölçme değerlendirmeyi nasıl yaptığını ve diğer bir takım çalışmalarını nasıl yürüttüğünü belirlemeye yönelik değerlendirme formunu oluşturdum. Bu forma göre öğretmenleri değerlendiriyorum.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde görülüyor ki, ilköğretim programı ve öğretmenlerin sınıf içindeki rolü değişmiş olmasına rağmen, öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirmeye yönelik doldurulan öğretmen değerlendirme formları değiştirilmemiştir. Okul müdürlerinin kullandığı öğretmen değerlendirme formlarının, öğretmenin yeni programla birlikte sınıf içinde değişen rolünü ve performansını ölçmekten uzak olduğu ve bunda okul müdürleri tarafından sorun olarak algılandığı söylenebilir.

## 2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili yönetim görevlerinin işlev boyutuna ilişkin yaşadıkları sorunlara ait görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 9. Öğretim Faaliyetlerinin Yürütülmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	21	84
Hayır	4	16
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 84'ü yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde okullarında öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili sorunlar yaşadığını, % 16'sı ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve öğretimin başarısına yönelik çeşitli sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak “Öğretmenlerin programa bakışı ve uygulamada farklı görüşlerin ortaya çıkması, etkinliklerin sayısının fazla olması, bunla ilgili öğretim materyallerinin eksikliği, fiziki imkanların yetersiz oluşu, öğrenci sayısının fazla olması, kılavuz kitapların bazılarının eksik gelmesi, programı yetiştirme açısından zaman sıkıntısının yaşanması, ölçme değerlendirme formlarının sayısının çokluğu” gibi çeşitli nedenlerin öğretim programının uygulanması sürecinde sorunlara yol açtığı okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.



Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri, yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretimin başarısına ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin yaşananları sorun olarak algılamadıklarını ifade etmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili olarak, “Bu bir süreçtir yaşanan sıkıntılar kısa bir sürede anlayış kazanılarak ortadan kalkacaktır.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde görülüyor ki, araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili yaşanan sorunları çok çeşitli nedenlere bağlamaktadır. Bu nedenlere bakıldığında okullarımızın fiziki imkan olarak ve öğretmenlerimizin anlayış olarak yeni programa hazır olmadığı söylenebilir.

**Tablo 10. Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	11	44
Hayır	14	56
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 44’ü yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde okullarında eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili sorun yaşadığını, % 56’sı ise sorun yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorun yaşadığını ifade eden okul müdürleri, yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim faaliyetlerini yürütürken sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili olarak, “Yeni program öğretmenlere artı yükler getirdi. Bu nedenle okul ile ilgili çalışmalarda zaman sıkıntısı yaşandı. Öğretmenler zamanlarını yeni programı tanımaya, anlamaya ve ders kitaplarındaki

etkinlikleri uygulama yönelik çalışmalarla geçirdiler. Bu nedenle bazen eğitim faaliyetleri ile ilgili yapılması gerekenler aksadı.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Bu konuda sorun yaşamadığını ifade eden okul müdürleri yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında yürütülen eğitim faaliyetlerinde sorun olacak düzeyde aksamaların olmadığını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili olarak, “Yapılacak çalışmaları sene başı toplantısında planlıyoruz, görevleri dağıtıyoruz. Her öğretmen görevini biliyor, ne yapacağını biliyor bu nedenle sıkıntı yaşamıyoruz. Zaman zaman aksaklıklar yaşansa da telafi edilerek eğitim faaliyetleri yürütülüyor.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, ilköğretim okulundaki müdürlerin çoğunun yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili çalışmalarında sorunlar yaşamadığı söylenebilir.

**Tablo 11. Okul İşletmesi ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	21	84
Hayır	4	16
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 84’ü yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında okul işletmesi açısından sorun yaşadığını, % 16’sı ise sorun yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri okullarında okul işletmesi açısından sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri okul işletmesinin maddi yönüne değinerek “Bizler okulun maddi kaynaklarını arttırma ve

bunları çok iyi kullanma çabası içerisindeyiz. Yeni programın getirdikleri maddi olanaklarımızı zorlamıştır, giderlerimizi arttırmıştır. En basit örnekle fotokopi çekim sayımız iki katına ulaşmıştır” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri “Okulumuzda yeni programla ilgili olarak okul işletmesi anlamında sorunlar yaşanmamıştır” diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Okul işletmesi, eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik, okul yöneticilerinin zamanlarının önemli bir kısmını harcadıkları yardımcı hizmetlerdir. Bununla birlikte yanıtlar incelendiğinde görülüyor ki, okul müdürleri okul işletmesi alanında kısmen sorun yaşamaktadır. Okulların giderlerinin karşılanması ve yeni programla ilgili ihtiyaçların giderilmesi için merkezi örgütten yeterli desteği görmedikleri söylenebilir. Yeni programın getirdiği yenilikler, araç gereç temini, teknolojik olarak alt yapının iyileştirilmesi ve fiziki imkanların artırılması gibi konular okul müdürlerini okulun maddi kaynaklarını artırma girişimlerine yönlendirmektedir. Bu durumun okul müdürleri tarafından sorun olarak algılandığı söylenebilir.

### **3. Okul Yöneticilerinin Yaşadığı Diğer Sorunlara İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili yaşadıkları diğer sorunlara ait görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 12. Müfettişler ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	9	36
Hayır	16	64
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 36'sı yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte okullarında ilköğretim müfettişleri ile ilgili sorunlar yaşadığını, % 64'ü ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri okullarında ilköğretim müfettişleri ile ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili, “Müfettişlerimizin, programların tamamının sınıf seviyelerine uygun olduğunu düşünmeleri ve sürece kuramsal olarak yaklaşıp beklentilerini üst düzeyde dile getirmeleri sorunlar oluşturmaktadır. Sınıf öğretmenleri ile ilköğretim müfettişleri arasındaki yeni ilköğretim programlarına yönelik programların planlaması, hazırlığı, uygulaması, içeriği ve materyal eksikliği konusunda görüş farklılıklarının olması sorunları oluşturmaktadır. Buna ek olarak da yeni programla ilgili müfettişler arasında yorum farkı olması, bazılarının amacının sadece teftiş yapmak olması, müfettişlerin açık aramaları ve çevre şartlarını dikkate almamaları sorunları boyutlandırmaktadır.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri, okullarında ilköğretim müfettişleri ile ilgili sorunlar yaşamadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili “İlköğretim müfettişleri, yeni öğretim programlarının eski programlara göre değişime daha açık olduğunu belirtmektedirler ve bu doğrultu da okullarımızda öğretmenlere rehberlik yapmaktadırlar. Dolayısı ile ilköğretim müfettişleri ile sorunlar yaşamamaktayız” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin okullarında, yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte ilköğretim müfettişleri ile ilgili sorunlar yaşamadıkları söylenebilir.

**Tablo 13. Veliler ile İlgili Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı**

Görüşler	Frekans	%
Evet	10	40
Hayır	15	60
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 40'ı yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte okullarında veliler ile ilgili sorunlar yaşadığını, % 60'ı ise sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşadığını ifade eden okul müdürleri velilerle ilgili yeni programın uygulanmasına yönelik sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili, “Veliler yeni program hakkında yeterli bilgiye sahip değiller. Çocuklarının yeterli eğitim almadıklarını düşünüyorlar. Verilen ödevlerin niteliğinden rahatsızlık duyuyorlar, çok zaman alıcı proje ve performans ödevlerinden rahatsızlık duyuyorlar, SBS sınavı hakkındaki endişelerini dile getiriyorlar ve bunlar zaman zaman bize yansıyor” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Bu konuda sorunlar yaşamadığını ifade eden okul müdürleri velilerle ilgili yeni programın uygulanmasına yönelik sorunlar yaşamadıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri bununla ilgili, “Veliler veli toplantılarında sınıf şube rehber öğretmenleri ve branş öğretmenleri tarafından bilgilendiriliyorlar. Bu süreçte olası sorunlar çözülüyor. Bize bazen yansımış olsa da sorun denilebilecek nitelikte değil” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin okullarında, yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte veliler ile ilgili sorunlar yaşamadıkları söylenebilir. Bununla birlikte yeni programın tanıtımında velilere yönelik yapılan çalışmaların yeterli olmadığı söylenebilir.

**Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Diğer Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı**

<b>Görüşler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Hizmet İçi Eğitim	11	44
Fiziki İmkanlar	8	32
Materyal	6	24
Toplam	25	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 44’ü “Hizmet İçi Eğitime” ilişkin sorunları, % 32’si “Fiziki İmkanlara” ilişkin sorunları, % 24’ü “Materyal” teminine ilişkin sorunları görüşlerinde ifade etmiştir.

“Hizmet İçi Eğitime” ilişkin görüşlerini ifade eden okul müdürleri bu soruna iki boyutlu olarak bakmaktadır. Birincisi okul yöneticilerinin yeni ilköğretim programının uygulanmaya başlanmasından sonra yeni programla ilgili hizmet içi eğitim almaları, ikincisi ise hizmet içi eğitim verecek olan kişilerin daha nitelikli olmaları ile ilgilidir. Araştırmaya katılan okul müdürleri, yeni programın yürütülmesi ile ilgili liderlik anlayışının kazanılması için hizmet içi eğitimin zamanında planlanıp yapılması, hizmet içi eğitimi verenlerin daha nitelikli ve kariyer sahibi kişiler olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak okul müdürleri, hizmet içi eğitimler ve seminerlerde yeni yaklaşımlara uygun roller ve anlayış değişikliği geliştirilmeye yönelik uygulamalı çalışmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir.

“Fiziki İmkanlar” sorununa ilişkin görüşlerini ifade eden okul müdürleri, yeni programın uygulanması için okullarının fiziki imkanlarının geliştirilmesi gerektiğini, yeni program için yeterli bir fiziki imkana ve donanımına sahip olmadıklarını belirtmiştir.

“Materyal” konusuna ilişkin görüşlerini belirten okul müdürleri, yeni programın uygulanması ile birlikte belli derslerin işlenmesine yönelik okullarında öğretmenlerin materyale ihtiyaç duyduğunu ve bunların temini konusunda okul yönetimi olarak sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde görülüyor ki, araştırmaya katılan okul müdürleri hizmet içi eğitime, fiziki imkanlara ve materyal teminine ilişkin sorunları görüşlerinde ifade etmektedir. Yeni ilköğretim programı uygulanmaya başlamadan önce, okul yöneticilerinin yeterli bir hizmet içi eğitim almadığı, yöneticilik ve liderlik özelliklerinin kısa süreli hizmet içi eğitimlerle kazandırılmaya çalışıldığı, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve ortaya çıkan sorunların çözümünün kişilerin bireysel çabalarına bırakıldığı söylenebilir. Bunlara ek olarak okulların fiziki imkanlarının iyileştirilmediği, gerekli araç gerecin ve öğretim materyalinin temin edilmediği söylenebilir.

## **V. BÖLÜM**

### **A. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmayla ilgili varılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur.

#### **1. Sonuçlar**

Yapılan çalışmada, yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetsel sorunlar araştırılmış, bu süreçte yapılan uygulamalar incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin süreç boyutuna ilişkin sonuçlar.
2. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin işlev boyutuna ilişkin sonuçlar.
3. Okul yöneticilerinin yaşadığı diğer sorunlara ilişkin sonuçlar.

#### **a. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan okul müdürleri yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında karar alırken sorunlar yaşamaktadır. Okul müdürlerinin yetkilerinin sorumluluklarına denk olmadığını düşündükleri görülmektedir.
2. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken sorunlar yaşadıkları görülmektedir.



3. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri arasında gerekli görev dağılımını yapma ve örgütleme konusunda önemli derecede sorun yaşamadıkları görülmektedir.
4. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programı ile birlikte eğitim öğretimin verimini arttırmak için okulda düzenlenen etkinlikleri takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler ile ilgili iletişim sürecinde sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir.
5. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında ekip çalışmalarının sorunsuz devam ettiğini belirtmiştir. Diğer ilköğretim okulundaki müdürlerinin ise ekip çalışmalarının yürütülmesinde zaman zaman sorunlar yaşadıkları görülmektedir.
6. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim öğretim faaliyetlerini istedikleri nitelikte ve nicelikte yürütmek için öğretmenleri güdüleme ve ikna etme konusunda sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir.
7. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri değerlendirirken sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir.

#### **b. Okul Yöneticilerinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

8. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

9. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili çalışmalarında sorunlar yaşamadıkları görülmüştür.
10. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında okul işletmesi açısından sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Okulların giderlerinin karşılanması ve yeni programla ilgili ihtiyaçların giderilmesi için merkezi örgütten yeterli desteği görmedikleri tespit edilmiştir.

### **c. Okul Yöneticilerinin Yaşadığı Diğer Sorunlara İlişkin Sonuçlar**

11. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte okullarında ilköğretim müfettişleri ile ilgili sorunlar yaşamadıkları görülmüştür.
12. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte okullarında veliler ile ilgili sorunlar yaşamadıkları görülmüştür.
13. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin hizmet içi eğitime, fiziki imkanlara ve materyal teminine ilişkin çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

## **2. Öneriler**

Ülkemizde okulların çeşitli sorunları vardır. Bu sorunları çözmesi beklenen kişiler okul yöneticileridir. Eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Okul yöneticileri eğitim-öğretim ile ilgili sorunların yanı sıra farklı sorunlar ile de meşgul olmaktadır. Günümüzde Okul

yöneticileri, klasik okul yöneticiliği kavramı ve anlayışının yerine okul lideri konumunda olmalıdır.

Okul yöneticileri özellikle yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde okullarında eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümü için öğretim liderliği rolünü sergilemelidir. Okulunda öğretmenlerin yapacağı faaliyetleri koordine etmeli, öğretmenlere yaptığı faaliyetlerde destek vermeli ve öğretmenlerin gelişimi için gerekli faaliyetlerde bulunmalıdır. Öğretmenlerle toplantılar yaparak yeni eğitim sistemi ve çalışmaları hakkında değerlendirmelerini almalı ve sorunlara çözüm arayışı içine girmelidir.

Bu bölümde yapılan araştırma sonucuna dayalı olarak önerilere yer verilmiştir.

1. Okulda alınan kararlar ortak alınmalı, bu kararlar tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve duyurularla gelişmeler hakkında bilgi verilmelidir. Ortak alınan kararlara, tüm çalışanlar hassasiyetle uymalıdır. Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır. Okul müdürlerinin karar alma konusunda yetkileri arttırılmalıdır. Okullarında doğru ve etkili kararlar alabilmeleri için okul müdürleri, yeni programla ilgili olarak yeterli bir düzeyde bilgilendirilip yetiştirilmelidir.
2. Resmi yazılar okul müdürleri ve personeli tarafından aynı şekilde anlaşılamamakta, yorum farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Resmi yazı dilinin daha açık ve anlaşılır olması sağlanmalı, yazıların yorum farklılıklarına neden olmayacak bir üslupla yazılmasına dikkat edilmeli, yazılı iletişimde kullanılan belgelerdeki belirsizlikler ve eksiklikler giderilmelidir. Böylelikle yapılacak çalışmaların planları yapılırken bilgi eksikliğinden ve yorum farkından ortaya çıkabilecek sorunlar önlenebilir.

3. Okul yöneticisi değişimlere uyum sağlayabilmek için kendini geliştirmeli, öğretmenlere bilgi beceri ve deneyimlerine uygun görevler vermelidir.
4. Okul yöneticisi sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı, elektronik iletişimden yararlanmalı, sağlıklı ve etkili iletişim için gereken koşulları ve iletişim becerilerini geliştirmeli, iletişime engel olan faktörleri ortadan kaldırmalıdır.
5. Okul yönetimi, personeline adil ve objektif davranmalıdır. Yapılan plan ve programlarda bu hususa dikkat edilmelidir. Okul yönetimi, oluşturulan kurullarda ve komisyonlarda çalışanlara görevleri eşit dağıtmalı ve yapılan faaliyetleri takip etmelidir.
6. Yöneticiler, öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilinci içinde hareket etmeleri için onları etkileyip güdülemeli ve motive etmelidir.
7. Okul yönetimi yaptığı değerlendirme çalışmaları ile verdiği mesajlarda endişeye sebep olmamalı, çalışanların çalışma istek ve heveslerini arttırmalıdır. Okul yönetimi yeniliklere açık olmalı değişiklikleri takip etmeli ve yeniliklerle ilgili eksiklikleri kendi çalışmaları ile tamamlamalıdır.
8. Okul yöneticileri öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeli okulunda eğitim-öğretim faaliyetlerinin bir lideri konumunda olmalıdır.
9. Okul ve sınıf ortamları yeni ilköğretim programlarının anlayışına uygun olarak geliştirilmeli, okulların sosyal ve fiziksel alt yapıları güçlendirilmeli, öğretim materyalleri ile desteklenmelidir. Uygulama etkinlikleri için materyal

desteği ve fiziki mekanlar sağlanmalıdır. Bunun için okullara ek maddi denekler sunulmalıdır.

10. Yeni programların başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çok kapsamlı ve iyi organize edilmiş ğretmen ve okul yöneticisi hizmet içi eğitimlerine ihtiyaç vardır. Bunun için uygun zamanlarda açılacak çeşitli kurs ve seminerlerle yeni yaklaşımlara uygun rol ve anlayış değişikliği uygulamalı olarak verilmelidir.

## KAYNAKÇA

Açıkalin, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara. Önder Matbaacılık

Aras, H. (2002). *YİBO ve PİO'larla İlgili Yönetmelik Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.

Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara. Pegam A Yayıncılık.

Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi.

Aydoğan, İ. (1998). *Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Aydoğan, İ. (2002). "Etkili Yönetim". *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.

Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara. Pegem A Yayınevi.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitiminin Eğitimi*. İstanbul. Kariyer Yayıncılık.

Başar, H. (2000). *Eğitim Deneticisi*. Ankara. Pegem A Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara. Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara. Ekinoks Yayınevi.

Bıkan, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Binbaşıoğlu, C. (1975). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara:Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (1971). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:15.

Bülbül, T. (2008). “Okul Yönetiminde Öğrenci İşleri”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Bostancı, B. A. (2008). “Okul Yönetiminde Eğitim-Öğretim İşleri”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, 2008). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Can, N. (2005). “Bir Öğretim Lideri Olarak Okul Yöneticisini İlköğretim Programlarının Geliştirilmesindeki Yeterliliği”. **Eğitimde Yansımalar: VIII Yeni ilköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyum**. Cilt:1, Ankara.

Celep, C. (2000). “Eğitim ve Okul Yönetimi”**Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu**. (Ed. Cevat Celep). Edirne. T.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

Çalık, T. (1997). “*Eğitim Yönetimi Bölümü*”. **Eğitim Bilimine Giriş**. (Ed. Leyla Küçükahmet). Ankara. Gazi Kitabevi Yayıncılık Ltd. Şti.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık

Çukadar, C. (2003). *23472 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelikle Göreve Yeni Başlayan A Tipi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları*. (Kahramanmaraş ili örneği) Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Demir, K. (2003). “*Örgütlerde İletişim Yönetimi*”. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**. (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara. Anı Yayıncılık.

Durukan H., Öztürk H. İ. (2005). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul. Lisans Yayıncılık.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erden, M., Fidan, N. (1993). *Eğitime Giriş*. Ankara. Alkım Yayınevi.

Helvacı, M. A. (2007). “*Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları*” . **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinkılıç). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Güdül, F. (2007). *Oluşturmacı Yaklaşımda Öğretmen, Öğrenci ve Yönetici Özelliklere Bakış*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı. Niğde.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya. Eğitim Kitabevi.



Karşlı, M. D. (2004). *Yönetmelik Etkililik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Doğan Basımevi.

Kerdak, B. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Keskinkılıç, K. “Yönetim Süreçleri”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinkılıç). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Kuş, E. (2003). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Özçelik, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar (Kırıkkale Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.

Özdemir, A. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerin Karşılaştığı Problemler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara. Siyasal Kitapevi.

Resmi Gazete. (1965). <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>. Erişim tarihi:12.09.2008.

Sarıce, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Sarıtaş, M. “Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinçılık). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.

Üçok, T. (1992). *Yönetim İlkeleri*. Ankara. Gazi Kitabevi.

TTKB.(2009).[http://ttkb.meb.gov.tr/programlar/program\\_giris/gorevler\\_5.htm](http://ttkb.meb.gov.tr/programlar/program_giris/gorevler_5.htm)

Erişim Tarihi: 26.01.2009.

Tebliğler Dergisi. (2003). [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html). Erişim tarihi: 12.09.2008.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

Tunç, B. (2008). “Okul Yönetiminde Çalışan Hizmetler”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz). Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.

Yılmaz, K. (2008). “Yönetim Süreçleri Bölümü”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz). Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.

Yiğit, B. (2000). “Eğitim ve Okul Yönetimi”. **Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu**. (Ed. Cevat Celep). Edirne. T.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

**EKLER**

- Ek - 1** Araştırmada kullanılan görüşme formu
- Ek - 2** Araştırma izin belgesi

**Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yaşanan Yönetimsel  
Sorunlar Hakkında Yapılan Araştırmada Kullanılan  
Yönetici Görüşme Formu**

**GÖRÜŞME FORMU  
(Okul Yöneticilerine Uygulanacaktır)**

Okul \_\_\_\_\_ Tarih ve Saat \_\_\_\_\_ Görüşmeci \_\_\_\_\_

**GİRİŞ**

Merhaba, adım Ayhan Bayrak. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda bir devlet okulunda Rehber Öğretmen olarak çalışmaktayım. **Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yönetimsel Sorunlar** konusunda bir araştırma yapıyorum. İlköğretim Okullarının, yönetiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin, yeniden yapılandırılan ilköğretim programının uygulanması sürecinde ne gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını tespit etmeyi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmeyi amaçlıyorum.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru yada belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı? Bu görüşmemizin yaklaşık otuz dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

## GÖRÜŞME SORULARI

### **Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin süreç boyutuna ilişkin sorular**

1. Okulunuzda yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili kararlar alırken sorunlar yaşadınız mı? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

2. Yeni ilköğretim programı ile birlikte okulunuzda, eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken sorunlar yaşadınız mı? Bizimle paylaşır mısınız?

3. Yeni ilköğretim programı ile birlikte, öğretmenleriniz arasında gerekli görev dağılımını yaparken sorunlar yaşadınız mı? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

4. Okulunuzda iletişim sürecini yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte nasıl yönettiniz? Bu süreçte zorluklarla karşılaştınız mı?

5. Yeni ilköğretim programı ile birlikte, okulunuzda ekip çalışmalarının yürütülmesinde sorunlar yaşıyor musunuz? Bizimle paylaşır mısınız?

6. Yeni ilköğretim programı ile birlikte, öğretmenlerinizi işi istekli yapmaları konusunda etkilemede zorluklar yaşıyor musunuz? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

7. Yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili değerlendirme yaparken sorunlar yaşadınız mı? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

**Okul yöneticilerinin yönetim görevlerinin işlev boyutuna ilişkin sorular**

8. Okulunuzda yeni ilköğretim programı uygulanmaya başladığında öğretimin faaliyetlerinin yürütülmesinde sorunlarla karşılaştınız mı? Bizimle paylaşır mısınız?

9. Okulunuzda yeni ilköğretim programı uygulanmaya başladığında eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde sorunlar yaşadınız mı? Bizimle paylaşır mısınız?

10. Okulunuzda yeni ilköğretim programının uygulanması ile birlikte, okul işletmesi açısından hizmetlerin yürütülmesinde sorun yaşıyor musunuz? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

**Okul yöneticilerinin yaşadığı diğer sorunlara ilişkin sorular**

11. Okulunuza gelen ilköğretim müfettişleriyle, yeni ilköğretim programının uygulanmasına yönelik problemlerle karşılaşıyor musunuz? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

12. Yeni ilköğretim programının uygulanmaya başlaması ile velilerle sorunlar yaşadınız mı? Evet ise açıkla mısınız?

13. Yukarıdaki soruların dışında konuya ilişkin eklemek istediğiniz başka görüşleriniz var mı?

T.C.  
EDİRNE VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.22.00.04.510/( 25)- 553  
Konu :Anket Çalışması

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)  
EDİRNE

İlgi : 05/12/2008 tarih ve B.30.2.TRK.0.12.11.00. 92 sayılı yazınız

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı 1068214101 Yüksek Lisans öğrencisi Ayhan BAYRAK' ın "Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar Hakkında Yönetici Görüşleri" konulu yüksek lisans tez çalışmasını, İlimiz Merkez İlçedeki listede belirtilen 32 İlköğretim Okulu gönüllü Okul yöneticilerine yönelik yapacağı Anket çalışmasına ait 07.01.2009 tarih ve (15)-278 sayılı Valilik Oluru ilişkide gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve Anket uygulama sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze gönderilmesini rica ederim.

  
Aydın AKKOR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek :Valilik Oluru (1Adet)  
- Anket Örneği ve Liste (7 sayfa)

T.C. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü  
İlgi : 36  
13 Ocak 2009  
Genel



Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Vilayet Binası Kat:3 22020 EDİRNE.  
Bilgi için:Eğitim-Öğretim Bölümü  
Telefon: (0 284) 225 16 32  
Faks : (0 284) 225 49 08  
E-posta: [edirnemem@meh.gov.tr](mailto:edirnemem@meh.gov.tr)  
Eletronik Ağ: <http://edirne.meb.gov.tr>



07 Ocak 2009

T.C  
EDİRNE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.22.00.04.510/(15)-278  
Konu: Anket çalışması.

VALİLİK MAKAMINA

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim, Eğitim yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ayhan BAYRAK'ın 2008-2009 öğretim yılı ikinci yarıyıl döneminde 22.05.2009 tarihine kadar İlimiz Merkez İlçedeki ekli listede belirtilen İlköğretim Okulları Okul Yöneticilerine yönelik "Yeni İlköğretim Programının Uygulanması Sürecinde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar Hakkında Yönetici Görüşleri" konulu anket çalışmasını uygulama isteği ile ilgili 25/12/2008 tarih ve 1537 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

İlimiz Merkez İlçedeki ekli listede belirtilen İlköğretim okulları, Okul Yöneticilerine yönelik ekte sunulan anket formlarına göre eğitim ve öğretimi aksatmadan Okul **Müdürlerinin sorumluluğunda** söz konusu anket çalışmasının yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

S. Demirci  
Şerafettin DEMİRCİ  
Millî Eğitim Müdür V.

EKLER:  
Ek-1)Anket Örneği (5 Sayfa )  
2)Okul Listesi ( 2 Sayfa)

OLUR  
06/01/2009  
Ayhan AKKOR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Edirne İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Vilayet Binası Kat:3 22020 EDİRNE.  
Bilgi için: Eğitim-Öğretim Bölümü  
Telefon: (0 284) 225 16 32  
Faks : (0 284) 225 49 08  
E-posta: [edirnemem@meb.gov.tr](mailto:edirnemem@meb.gov.tr)  
Elektronik Ağ: <http://edirne.meb.gov.tr>





